

Université de Montréal

**Les mécanismes d'intégration sociale des
nouveaux employés en milieu de travail**

par

Robert Fortier

11605072

Département de communication
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître es sciences
en sciences de la communication

Août 2004

© Robert Fortier, 2004



AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Les mécanismes d'intégration sociale des
nouveaux employés en milieu de travail**

présenté par

Robert Fortier

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Claude Martin

président-rapporteur

André A. Lafrance

directeur de recherche

James R. Taylor

membre du jury

Sommaire

Mots clés : socialisation, intégration organisationnelle, relations sociales, nouvel employé, communication

Plusieurs recherches s'intéressent au moment de l'arrivée dans un nouveau milieu de travail. Les termes *newcomer*, *new employee*, *organizational socialization*, *socialization process*, *organizational entry*, *organizational assimilation* ou *adaptation process* réfèrent tous à la période transitoire par laquelle passe un nouvel employé qui procède à une telle intégration. Mais ces recherches abordent la plupart du temps le phénomène de l'intégration professionnelle, et non celui de la socialisation, souvent confondu avec le précédent. Il faut remettre en question les définitions couramment utilisées du terme socialisation, dont l'étymologie renvoie aux relations sociales plutôt qu'à l'exercice d'une tâche. C'est ainsi qu'on peut arriver à démystifier ce consensus inavoué que constitue l'intégration professionnelle et de démontrer la confusion engendrée par cette variété de termes.

En nous inspirant de ces approches, et des outils d'analyse qui y ont été développés, nous proposons trois mécanismes de socialisation de base propres à l'établissement de relations sociales en milieu de travail : *l'approche directe*, *l'observation* et *la reconstruction de sens*. À travers les actes de communication de nouveaux employés, nous tentons de mettre en évidence la création de liens sociaux, ou amicaux, dans le contexte organisationnel. Ces mécanismes nous permettent de relever l'angle relationnel sous lequel l'information circule entre le nouvel arrivant et ses collègues. Entre autres, de nos conclusions ressortent deux points principaux : 1) de par la nature vitale pour l'organisation de l'exécution du travail, les pressions subies par l'individu lors du processus d'intégration sont davantage professionnelles que sociales ; 2) le contact direct à travers les conversations constitue le moyen privilégié pour établir des relations sociales en milieu de travail.

Abstract

Key words : organizational socialization, organizational entry, integration, adaptation, new employee, newcomer, communication

Many researches focus on the phase when a new employee arrive in a new working place. The terms *newcomer*, *new employee*, *organizational socialization*, *socialization process*, *organizational entry*, *organizational assimilation* and *adaptation process* all refer to this period of transition which any worker goes through. But, these researches mostly talk about professional integration instead of socialization. The etymology of the previous do not refer to task issues, but to social relations. This leads us to confront this consensus in the literature, and the confusion that has been introduced by the use of these terms to qualify and describe professional integration.

Using these approaches, and the concepts that have been developed in these fields of research, We propose three mechanisms that may be use to study how new employees create social relationships in their newly acquired workplace : *direct approach*, *observation*, *retrospective sense making*. These mechanisms will allow us to stress the social relationships dimension between individuals, excluding task related issues. We intend to put these social, or friendly linkages, built by newcomers in the organizational context, by observing communication acts. Ours conclusions reveals two major points : 1) job performance being vital for the organization, the pressures on the newcomer is professional rather than social ; 2) individuals establish social relationships in their working environment mainly by direct contact through conversation.

Table des matières

SOMMAIRE.....	IV
ABSTRACT.....	V
TABLE DES MATIÈRES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION.....	2
PROBLÉMATIQUE.....	7
CHAPITRE PREMIER.....	14
1 LE CADRE THÉORIQUE.....	14
1.1 SOCIALISATION OU INTÉGRATION PROFESSIONNELLE ?.....	14
<i>Distinguer les façons d'aborder ce phénomène.....</i>	15
1.2 INTÉGRER UN NOUVEAU MILIEU DE TRAVAIL.....	16
1.3 PRATIQUES ET STRATÉGIES D'INTÉGRATION.....	16
<i>L'intégration organisationnelle, une vision structuraliste.....</i>	18
<i>L'individu, une préoccupation illusoire ?.....</i>	19
1.4 LE PLACE DE L'INDIVIDU DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION.....	19
<i>Le degrés d'adaptation opérationnel.....</i>	20
<i>L'expérience du sens et la relation aux autres.....</i>	21
<i>La relations professionnelles et la productivité.....</i>	22
1.5 CONTRÔLER LE SENS : UNE VISION UNIDIRECTIONNELLE.....	23
<i>Comprendre pour mieux contrôler.....</i>	24
1.6 L'ANGLE RELATIONNEL.....	25
<i>Minimiser les impacts sur l'organisation.....</i>	25
1.7 LA RECHERCHE D'INFORMATION COMME MOYEN D'INTÉGRATION.....	26
<i>Imposer des schèmes.....</i>	26
<i>L'information : un moyen de contrer l'incertitude.....</i>	27
<i>Recherche d'information et stratégie.....</i>	28
1.8 RECUEILLIR NOS OUTILS D'ANALYSE.....	29
<i>Une approche proactive.....</i>	29
<i>Stratégies d'intégration.....</i>	30
<i>La logique opérationnelle demeure.....</i>	35
1.9 DÉVELOPPER UNE APPLICATION RELATIONNELLE.....	36
<i>Comblar un vide organisationnel.....</i>	36
CHAPITRE DEUXIÈME.....	38
2 MÉTHODOLOGIE.....	38
2.1 PARAMÈTRES DE LA RECHERCHE.....	38
<i>Sujets de recherche.....</i>	38
<i>La collecte des données.....</i>	39

	vii
2.2 ASSOIR LE PROCESSUS D'ANALYSE	41
<i>Éviter une confusion conceptuelle</i>	41
<i>La tactique ouverte/ inquiry</i>	42
<i>Tactique indirecte</i>	43
<i>L'utilisation d'une tierce partie pour obtenir une information</i>	44
<i>Placer la source d'information dans une situation où elle doit répondre</i>	45
<i>Conversations déguisées</i>	45
<i>L'observation</i>	46
<i>La surveillance</i>	48
CHAPITRE TROISIÈME	50
3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	50
3.1 LES ACTES DE SOCIALISATION.....	50
<i>Première entrevue</i>	50
<i>Deuxième entrevue</i>	53
<i>Troisième entrevue</i>	55
<i>Quatrième entrevue</i>	58
<i>Cinquième entrevue</i>	59
CHAPITRE QUATRIÈME	62
4 DISCUSSION DES RÉSULTATS	62
4.1 QUELLES TACTIQUES RESSORTENT DE CES ACTIONS ?.....	62
<i>L'ouverture aux autres</i>	62
<i>Les interactions quotidiennes</i>	63
<i>Mélange des tactique(fin de discussion)</i>	64
<i>Deux nouveaux environnements</i>	65
<i>Un lieu de travail avant tout</i>	67
<i>Près de ses semblables</i>	67
<i>Obligations économiques</i>	67
<i>Le poids de l'origine</i>	68
<i>Personnalité et attitude</i>	69
<i>La différence et l'application des tactiques</i>	69
<i>Le repli sur la ressemblance</i>	70
CHAPITRE CINQUIÈME	72
5 POSITIONNER LES MÉCANISMES DE SOCIALISATION PAR RAPPORT À NOTRE GRILLE D'ANALYSE	72
5.1 DE L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE À L'INTÉGRATION SOCIALE	72
<i>Trois mécanismes de base</i>	72
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAPHIE	82
ANNEXES I	XII
ANNEXES II	XIV

Liste des tableaux

Tableau 1	49
Tableau 2	78

À Justin, mon directeur de conscience

Remerciements

À toute ma famille, et quelques amis proches, qui m'ont toujours supporté et encouragé tout au long de mon retour aux études.

À mes collègues Vicki, Claudine, Nancy, Jean-Pierre et Serge-Philippe qui ont contribué, chacun à leur manière, à stimuler mes réflexions et à garder le moral.

Au mode de vie des A.A., sans lequel mes études universitaires auraient été impensables, voire impossibles.

Et bien sûr, à mon directeur de recherche, M. Lafrance, qui a su faire preuve de compréhension, de pragmatisme et de diligence. Et à la sincérité qui a toujours caractérisé nos entretiens.

Introduction

Depuis quelques décennies, l'évolution du marché du travail fait en sorte qu'un individu change d'emploi plus souvent que par le passé. Il se voit alors contraint de recréer son réseau de relations dans des milieux de plus en plus diversifiés. Le phénomène de l'intégration¹ en milieu organisationnel prend donc une signification particulière du fait que les employés doivent s'adapter fréquemment à un nouvel environnement.

À ce premier facteur lié à la durée d'emploi, il s'en ajoute un autre qui contribue à l'instabilité et à l'insécurité vécue dans un milieu de travail : le choc des cultures. En effet, la libre circulation des biens et des gens provoque, au sein des organisations, la rencontre entre des individus de toutes origines nationales, professionnelles et même religieuses. Cette cohabitation de visions du monde divergentes, à laquelle les employés sont rarement préparés, prend sans cesse de l'ampleur en Amérique du Nord. La communication entre les diverses cultures n'y est plus un phénomène marginal. Au contraire, la diversité engendrée par le niveau élevé d'immigration constitue sans contredit une caractéristique de notre réalité sociale. Les impacts sur la société sont manifestes dans les grandes villes nord-américaines et les organisations ne peuvent se soustraire à la vague de changement qui en découle.

Dans un contexte où les relations en milieu de travail sont de plus en plus complexes et hétérogènes, l'obligation de communiquer entraîne aujourd'hui une gestion de la différence. Et la communication constitue, bien entendu, un outil privilégié pour observer et faciliter ces relations. Cette différence se constate de façon plus marquée lors de l'arrivée d'un nouvel arrivant dans une organisation. Plusieurs auteurs, dont de Louis (1980), Louis, Posner & Powell (1983), Jones

¹ Nous retenons dans ce texte la définition du petit Robert selon laquelle l'intégration constitue l'opération par laquelle un individu ou un groupe s'incorpore à une collectivité ou à un milieu.

(1983, 1986), Jablin & Krone (1987), Miller & Jablin (1991), s'attardent à cette période transitoire qui constitue un choc important pour le nouvel arrivant. Nous constatons néanmoins que la dimension sociale des relations entre les individus est toujours écartée au profit de l'efficacité organisationnelle. En d'autres termes, les organisations et les chercheurs portent leur attention sur l'intégration professionnelle et opérationnelle. Pour notre part, nous cherchons à savoir s'il se crée des liens d'amitié qui débordent le cadre organisationnel.

La communication organisationnelle : ses fondements

Les premiers écrits sur la communication et les relations humaines dans l'organisation ne datent pas d'hier. D'une part, les structures bureaucratiques égyptiennes, perses, romaines, ou encore, l'apparition de la bureaucratie moderne au cours du 17^e siècle, démontrent la perpétuelle préoccupation au sujet de la communication. Les organisations aussi bien religieuses, telles l'Église catholique romaine, que organismes militaires, par leur ampleur et la nécessité qu'elles avaient de coordonner un grand nombre de personnes, ont aussi contribué à structurer les organisations et à accroître l'efficacité du management (Gibson, & al., 1982 : 8). D'autre part, la conceptualisation des modes de mesure et d'évaluation, comme le *feedback sur la performance* ou le *traitement* (dit) *respectueux des subordonnés*, apparaissent bien avant que les sciences sociales ne se penchent sur ce phénomène après la seconde guerre mondiale (Redding & Tompkins, 1987 : 9).

Communiquer : une question d'efficacité

Dès le début du 20^e siècle, les organisations instaurent nombre de procédures et de programmes pour faciliter et accélérer l'intégration des nouveaux employés. C'est, toutefois, avec l'avènement de l'ère industrielle que l'on s'intéresse scientifiquement à ce processus. Depuis, les études en ce sens n'ont cessé de proliférer et plusieurs outils méthodologiques ont été développés afin de mieux comprendre cette phase

d'entrée dont les pratiques ont principalement consisté à accroître l'efficacité et la productivité de l'organisation. C'est à cette époque que commence à se constituer un véritable corpus de recherches scientifiques en ce qui concerne la communication en milieu de travail.

De la fin des années 1920 jusqu'aux années 1960, les études portent surtout sur la nature vitale de l'information pour la survie de l'organisation. La philosophie classique du management occupe alors une place prépondérante (Heath et Bryant, 1992 : 232). C'est aussi au cours de cette période que se développe l'intérêt pour la communication bidirectionnelle, caractérisée par le rôle central qu'occupe l'individu dans cette relation et, la préoccupation de mieux comprendre comment l'information se transige et s'interprète. Cet intérêt fait suite à l'expérimentation réalisée à l'usine d'Hawthorne sur les conditions de travail et leurs effets sur le comportement des employés. Ces études ont un impact déterminant sur la philosophie du management qui accorde désormais plus d'attention aux relations humaines et à la communication comme moyen d'accroître la productivité. Déjà, la préoccupation quant à l'efficacité se révèle la principale constante de l'École des relations humaines. Cette emphase sur l'efficacité de l'individu et de l'organisation domine encore largement dans les recherches récentes. Nous insistons là-dessus, puisque c'est l'un des facteurs qui a motivé notre propre interrogation.

Vers un meilleur climat de travail

Pour leur part, les années 1960 et 1970 voient naître l'intérêt pour les relations entre les membres de l'organisation. Avant cette époque, le terme *business and industrial communication* représentait ce champs de recherche. Bien que le terme *organizational communication* ait été utilisé dans les années 1950, il semble que ce soit quelque part entre la fin des années 1960 et le début des années 1970 que cette appellation commença à faire l'objet d'un certain consensus (Redding &

Tompkins, 1987 : 6). L'échange d'informations apparaît d'autant plus crucial au moment d'intégrer un nouveau milieu de travail alors que le nouvel arrivant doit donner un sens à son nouvel environnement et se créer des repères. Au cours de la décennie suivante, les chercheurs portèrent donc leur attention sur le climat organisationnel, sur la circulation de l'information ainsi que sur le contenu des messages. On parlait aussi d'ouverture, d'acceptation et de certaines problématiques relationnelles :

« [...] in studying supervisor-subordinate dyads, there appears to be a trend toward examining relational consequences such as trust, credibility, or satisfaction in terms of specific, antecedent conditions, [...] » (Richetto, 1977 : 337).

Ces facteurs contribuèrent à l'étude de la motivation, de la satisfaction au travail et de la productivité et entraînèrent une certaine ouverture dans les rapports entre supérieurs et subordonnés.

Les années 1980 ont poursuivi sur cette lancée en vertu de laquelle une communication efficace pouvait améliorer la qualité de vie. On se préoccupait aussi davantage du climat et de la culture organisationnels. Parallèlement, l'idée que l'employé serait plus heureux et plus productif s'il avait un certain contrôle sur son travail prit forme et conduisit à la philosophie du management des ressources humaines (Heath & Bryant, 1992 : 233). Cette philosophie avançait que l'employé était compétent et qu'il devait être impliqué dans les prises de décision liées à l'exercice de son travail afin d'améliorer la structure du travail (work design) et sa propre performance. On ne parlait plus seulement d'ouverture mais de confiance, de partage du contrôle et d'engagement socio-émotionnel. Malgré cette préoccupation sans cesse croissante pour l'individu, un fait demeurait ; les chercheurs se souciaient encore en premier lieu de la survie de l'organisation :

« However, the bright glow of sophisticated research during the 1970s and 1980s should not blind us to this important fact : The dominant impulse behind the study of organizational communication has always been pragmatic- attempting to discover how individuals or organizations, or both, can be made to function more effectively. »
(Redding & Tompkins, 1987 : 11)

Privilégier l'angle relationnel

Nous constatons que cette préoccupation pour l'efficacité organisationnelle ne s'est pas démentie à ce jour. Peu importe l'École de pensée, toutes les recherches que nous avons consultées confirment cette orientation dominante au sujet de l'efficacité et de la productivité. Le fait que la communication soit généralement considérée comme une dépense de temps que l'organisation ne peut se permettre, justifie dans plusieurs cas ce type d'approche (Gibson et al., 1982, p. 392). Dans cette optique, la communication descendante constitue la solution la plus simple, la plus rapide, et la moins coûteuse. Aussi, lorsque de nouveaux arrivants se joignent à l'organisation, les tactiques d'intégration s'inscrivent généralement dans une planification de la communication :

« As explained earlier, socialization tactics are devices (intentional and unintentional) by which organizations can control information made available to the newcomer and can structure the type of communication activity. » (Mignerey & al., 1995, p. 64)

Nous constatons par ailleurs que l'application de ces tactiques contribue surtout à structurer les communications formelles avec les collègues et les supérieurs.

À ce propos, il nous apparaît qu'aucun chercheur ne s'est spécifiquement penché sur la création de liens sociaux entre les membres de l'organisation comme facteur facilitant ou favorisant une l'intégration au milieu de travail. Nous entendons démontrer que malgré le nombre de recherches portant sur le rôle actif, ou non, de

l'individu lors de son intégration, sur sa façon d'appréhender et de composer avec la réalité organisationnelle, sur le processus de création de sens ou de tout autre acte individuelle de communication, aucun des chercheurs ne s'est réellement dissocié, ou suffisamment distancé, de cette recherche de productivité nécessaire à la survie de l'organisation.

Après avoir présenté la problématique et nos questions de recherche, le cadre théorique servira principalement à distinguer l'intégration sociale et professionnelle et à mieux comprendre les caractéristiques de ces processus. À partir des approches théoriques retenues, nous présenterons les paramètres méthodologiques de notre recherche. Nous procéderons, par la suite, à la présentation et à la discussion de nos résultats. Nous proposerons finalement un regroupement des mécanismes communs aux démarches d'intégration sociale dans un milieu de travail pour terminer avec nos conclusions et les limites de notre recherche.

Problématique

L'organisation comme environnement social

L'organisation constitue un milieu social sujet à toute sorte de bouleversements. Elle représente un environnement qui permet à ses membres de satisfaire certains besoins sociaux tels que l'établissement de relations interpersonnelles (Burgoon, Hunsaker & Dawson, 1994) ou le besoin d'affiliation (Reichers, 1987). Bien que la dimension humaine de l'organisation fasse l'objet d'un intérêt soutenu depuis les études faites à Hawthorne à la fin des années 1920, l'établissement de relations entre les membres d'une organisation ne fut étudié que dans une perspective managériale, voire opérationnelle. Le moment où s'intègre un nouvel employé constitue un tournant social important et cette période de la vie organisationnelle

attire aussi l'attention de nombreux chercheurs qui développent, encore aujourd'hui, un corpus de recherche lié à ce phénomène.

Objectif de recherche

Comment des individus provenant de milieux généralement homogènes s'y prennent-ils pour s'adapter à des environnements organisationnels hétérogènes sur le plan culturel ? Nous choisissons délibérément un groupe de sujets qui se démarquent, par leurs origines, de la majorité des individus où ils doivent s'intégrer. À cet égard, le besoin de socialisation revêt davantage d'importance et permettra, croyons-nous, d'identifier les difficultés auxquelles fait face un nouvel arrivant lorsqu'il intègre une nouvelle organisation. Une meilleure compréhension de la manière dont ces nouveaux arrivants nouent des relations interpersonnelles en milieu de travail, par exemple à travers des activités ou rencontres informelles, pourrait d'ailleurs contribuer à faciliter l'intégration de ces derniers (Reichers, 1987).

Notre tenterons, à partir des théories développées en communication organisationnelle, d'élaborer une grille d'analyse qui permette d'observer comment les nouveaux arrivants créent leurs relations sociales pendant leur intégration à un nouveau milieu de travail. L'identification des actes de communication interpersonnelle² mis de l'avant pour atteindre cet objectif nous permettra de vérifier si la relation entre le processus d'intégration et la création de liens sociaux en milieu organisationnel est significative et mérite d'être approfondie.

² Nous retenons la définition de Gibson & al. Interpersonal communication : Communication that flow between individual in face-to-face and group situation (1994 : 584).

Peut-on émettre l'hypothèse qu'il existe, dans un milieu de travail, des stratégies particulières orientées vers l'établissement de relations interpersonnelles ? À travers l'expérience d'entrée de nouveaux employés qui présentent un profil culturel différent de la société d'accueil, pouvons-nous dégager certains mécanismes favorisant la création de ces liens ? Dans ce contexte, notre recherche pose deux questions : 1) Comment un individu, dont les fondements sociaux et culturels diffèrent de la majorité, s'y prend-t-il pour intégrer socialement un nouveau milieu de travail ? 2) Déploie-t-il des stratégies particulières afin d'établir des relations interpersonnelles avec les autres membres de l'organisation ?

Notre objectif spécifique consiste à dégager, à partir de tactiques appliquées durant le processus d'intégration professionnel, des mécanismes de socialisation qui permettent l'investigation d'une éventuelle socialisation interculturelle en milieu de travail. Nous tenterons de répondre à ces questions par l'analyse des récits d'immigrants d'origine chinoise oeuvrant dans des organisations établies au Québec.

Le cadre de recherche

À ce propos, il nous apparaît important de sélectionner des sujets ayant un besoin élevé de socialisation. Comme l'entrée dans une organisation, l'immersion dans un environnement culturel étranger, ou connu depuis peu, nécessite une adaptation où l'individu adopte successivement les rôles d'*insider* et d'*outsider* (Kim, 1995 : 175). Ce contexte oblige ce dernier à composer avec de nouvelles valeurs, comportements et attitudes et accentuerait, selon nous, le besoin d'établir des liens sociaux. Autrement dit, le défi de socialisation entre des individus issus de groupes culturels hétérogènes est plus grand et l'impératif de créer des liens sociaux revêt par le fait même davantage d'importance. Par conséquent, nous croyons que la

sélection de ces sujets fera ressortir avec plus d'évidence les difficultés liées au processus de socialisation.

Nous précisons par ailleurs que dans le cadre de cette recherche, nous considérons l'organisation comme un milieu social distinct de la société en général. En dépit du fait que les traits comportementaux et culturels de chacun soient en grande partie influencés ou déterminés par la vie en société, l'organisation, au même titre par exemple, que la cellule familiale, constitue un milieu fermé avec ses caractéristiques propres; elle structure la façon d'être de ceux qui y évoluent (Kim, 2001 : 5). En d'autres termes, bien qu'un employé puisse choisir de ne pas établir de relations interpersonnelles, il ne peut se soustraire aux échanges avec certains membres faisant partie de la structure organisationnelle. Les liens, ou relations sociales, doivent donc être considéré dans le cadre de cet environnement particulier.

Une communication fonctionnelle

Tel que nous l'avons mentionné, les recherches qui traitent de la communication organisationnelle renvoient peu à la dimension sociale, la plupart ayant un biais managérial (Tompkins & Wanka-Thibault, 2001 : xxiii). En fait, la totalité des recherches que nous avons répertoriées abordent l'intégration dans le milieu de travail sous un angle professionnel. La volonté de contrôle, la performance, l'efficacité et la recherche d'informations nécessaires à l'accomplissement de la tâche y sont centrales. En témoignent Goldhaber & Barnett (1987) qui admettent sans réserve que les études portant sur la communication organisationnelle s'inscrivent dans un paradigme fonctionnaliste :

« Our functionalist viewpoint, probably shared by most traditional scholars of organizational communication, regards organizational life as mechanistic and uses

systems theory to suggest that communication is the means by which organizations control and coordinate their human, capital and other resources. »
(p.1)

Aussi, les recherches passées et récentes traitant de l'intégration organisationnelle ont perpétué cette approche structuraliste héritée de l'École des relations humaines. Le nouvel arrivant doit intégrer une structure existante à laquelle il doit s'adapter, voire se fondre. Le phénomène de la socialisation dans la perspective de l'établissement de relations sociales entre les individus est donc écarté. La communication qui touche ce processus est avant tout un moyen de contrôle, voire un outil de gestion (Miller & Jablin, 1991 : 92).

La dimension humaine, notre biais

Nous considérons que la socialisation constitue un facteur essentiel à l'intégration dans un environnement de travail et, à ce titre, notre recherche s'oppose à la philosophie classique du management. Cette dernière postule qu'un employé est engagé pour accomplir une tâche et non pour penser. Autrement dit, on occulte de cet exécutant, voire de cette machine à produire, les réalités sociales, émotionnelles, psychologiques, etc. Notre approche repose plutôt sur le postulat que la dimension sociale est inhérente, voire essentielle, à la vie organisationnelle. Aussi, notre recherche est motivée par la compréhension de cette dynamique relationnelle entre le nouvel arrivant et les autres membres de l'organisation, par la synergie qui peut découler des bonnes relations entre eux et l'impact potentiel de celle-ci sur le climat de travail. En revanche, il n'est pas exclu qu'un meilleur climat de travail puisse avoir un effet positif sur la productivité.

D'ailleurs, ce mariage entre la dynamique organisationnelle et relationnelle est inévitable. En effet, en dépit de la nature économique de l'organisation et du fait que l'individu s'y joigne pour contribuer à l'atteinte de cet objectif de profit, la nature humaine et sociale intrinsèque à tout individu ne peut être minimisée ou écartée complètement pour accroître la productivité. À ce propos, Reichers (1987) avance que le nouvel arrivant en vient à donner du sens à l'environnement organisationnel par le biais de ses relations interpersonnelles avec les autres membres de l'organisation :

« Also, purely social interactions which might meet needs for affiliation (e.g., having lunch with co-workers, going at coffee breaks with others, informal "chit-chat" about weekend activities, etc.) can serve as a social context for the exchange of information that might aid newcomers in establishing situational identities. » (p.283)

Co-constructeurs de l'environnement organisationnel

C'est d'ailleurs Reichers (1987) qui se rapproche le plus de la dynamique relationnelle entre les membres d'une organisation. L'auteur postule que l'implication du nouvel arrivant dans des interactions symboliques avec son entourage accélérera le processus d'intégration. Et bien que l'auteur demeure dans une optique d'intégration professionnelle, il est clair pour lui que la dimension sociale des relations entre les membres de l'organisation a une incidence sur le comportement organisationnel. Et inversement, l'environnement organisationnel forge en partie l'idée que l'individu se fait de l'organisation. Falcione & Wilson (1987 : 152) adhèrent aussi à ce processus intersubjectif de structuration de l'environnement organisationnel. Dans le même ordre d'idées, Heath & Bryant (1992 : 230) s'accordent sur le fait que la dynamique de l'organisation conditionne la communication et module les relations interpersonnelles qui s'y produisent.

Par ailleurs, les relations ayant cours dans le cadre obligé que représente l'organisation peuvent subir des influences autres que de natures organisationnelles. Un membre de l'organisation peut vouloir créer des relations sociales avec d'autres membres de l'organisation pour des raisons strictement personnelles (sport, activités, amour, etc.). Nous n'avons cependant répertorié aucune recherche qui s'attarde précisément sur l'établissement de ce type de relations. Et contrairement à Reichers (1987) qui s'intéresse au rôle des interactions, formelles ou non, comme facteur accélérant l'intégration, nous cherchons plutôt à identifier les mécanismes à l'origine de ces interactions dans une optique strictement relationnelle.

Démarche menant à nos choix théoriques

Ce bref survol historique permet de voir les tendances générales de la communication organisationnelle. Nous constatons qu'à partir de la volonté d'atteindre une plus grande productivité, les chercheurs ont développé des outils de communication de plus en plus efficaces. Dans ce courant de recherches, s'est développé un intérêt pour la socialisation organisationnelle. A partir d'ici, nous explorerons le processus d'intégration tel qu'il s'est développé dans ce champs de recherches en nous attardant plus particulièrement aux deux dernières décennies. Cette démarche nous conduira à dresser un éventail des stratégies déployées par le nouvel employé lors de son intégration dans un nouveau milieu de travail. Par la suite, nous sélectionnerons une série de tactiques qui serviront de grille d'analyse aux données que nous aurons recueillies. Puis, nous utiliserons les résultats pour élaborer une typologie des mécanismes de création de relations sociales en milieu organisationnel.

Chapitre premier

1 Le cadre théorique

1.1 Socialisation ou intégration professionnelle ?

S'adapter à un nouvel environnement entraîne inévitablement un choc. Cette période transitoire par laquelle passe un nouvel employé renvoie au processus d'intégration ; et plusieurs thèmes dans la littérature réfèrent à ce moment crucial. Entre autres, les termes *organizational socialization* (Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993a, 1993b; Major & Kozlowski, 1997; Saks & Ashford, 1997; Bauer & Green, 1998; Bauer & Al., 1998), *socialization process* (Louis & Al., 1983; Falcione & Wilson, 1987; Reichers, 1987; Ardts, 2001) *organizational entry* (Louis, 1980; Miller & Jablin, 1991; Mignerey & Al., 1995; Ashford & Black, 1996; Chan & Schmitt, 2000), *organizational assimilation* (Jones, 1983, 1986, Jablin, 1984; Jablin & Krone, 1987) et *adaptation process* (Ashford & Taylor, 1990) traitent tous de cette phase d'adaptation se déroulant au cours des premières semaines ou des premiers mois au sein de l'organisation. Outre cette variété de termes employés, nous remarquons une constante quant à l'orientation des recherches sur le sujet : les avantages pour l'organisation de faciliter l'intégration de ses nouveaux membres à des fins d'efficacité opérationnelle, de productivité, d'engagement envers l'organisation, de satisfaction au travail, et de persistance dans l'organisation. Cette dernière, par les moyens qu'elle déploie, s'efforce, entre autres, de susciter la loyauté ainsi que l'engagement émotionnel de ses nouveaux employés.

Ces angles de recherche laissent peu de place à l'étude des relations interpersonnelles qui sont abordées uniquement par rapport à l'exercice de la tâche et à l'atteinte d'objectifs organisationnels ou individuels. Quelques auteurs, dont Ardts (2001), font allusion à cette dimension plus sociale ou interpersonnelle de la vie organisationnelle. Par ailleurs, si l'on exclut la dynamique des groupes de travail, l'interaction entre deux individus s'oriente généralement sur la relation

supérieur-subordonné, considérée essentielle au succès de l'organisation, et sur les habiletés du supérieur à communiquer (Heath & Bryant, 1992, p. 252).

Distinguer les façons d'aborder ce phénomène

Cet absence de distinction entre les dimensions opérationnelle et relationnelle entretient une certaine confusion par rapport au processus de socialisation. Plusieurs auteurs dont Reichers (1987) et, plus récemment Ardts (2001), évoquent les relations interpersonnelles comme faisant partie du processus de socialisation sans toutefois les avoir étudiées sérieusement. Bien sûr, le regroupement dans une même recherche de plusieurs problématiques complexes telles que le contrôle, la performance, l'efficacité etc., s'opposent à l'angle relationnel tel que nous le présentons, tant du point de vue de leurs objectifs que de leur application. Bien qu'elles s'observent au cours de la période d'entrée dans une nouvelle organisation et qu'elles puissent être inter-reliées, l'opposition de ces problématiques quant à leur rôle dans l'intégration entraîne la nécessité de les analyser séparément ; ou du moins, pas en même temps ni de la même manière. Ces axes ne proposent donc pas une grille d'analyse qui réponde adéquatement à notre approche.

À ce stade, une précision s'impose sur notre manière d'aborder cette recherche. Nous donnons au terme de socialisation, dans le contexte organisationnel, la définition suivante : *la création de liens ou de relations interpersonnelles, autres que ceux d'ordre strictement professionnel, entre les membres d'une même organisation et qui peuvent déborder du cadre organisationnel*. La socialisation, l'entrée, l'intégration et l'assimilation, telles que définies dans nos ouvrages de référence, renverront, pour leur part, au processus d'intégration professionnelle. Considérant cette distinction, nous constatons un vide en ce qui concerne l'étude propre à la création de relations sociales lors de la phase d'intégration.

1.2 Intégrer un nouveau milieu de travail

Les chercheurs qui ont traité de l'intégration organisationnelle s'entendent au moins sur un point : la période d'entrée dans une nouvelle organisation constitue une étape déterminante pour le nouvel employé. D'emblée, l'entrée dans une nouvelle organisation se révèle plutôt brutale en raison du changement total de l'environnement physique et social. Malgré ce changement radical, cette transition incontournable, ce passage obligé auquel personne ne peut se soustraire, ne peut qu'être graduelle.

Bien que la manière dont le nouvel arrivant vit la phase d'entrée dans l'organisation ait fait l'objet de recherches par Buchanan (1974), Feldman (1976), Katz (1978), tous trois cités par Jones, (1986, p. 262) et Van Maanen & Schein (1979), les études réalisées durant ces années-là traitent principalement de satisfaction, d'engagement et de longévité dans l'organisation. Ces analyses théoriques ont tout de même guidées les premières études empiriques et pavé la voie au développement de modèles théoriques propres au processus d'intégration (Saks & Ashford, 1997, p.236). C'est d'ailleurs au tournant des années 1980-1990 que le processus d'intégration fait l'objet de recherches empiriques et se dessine comme un champ de recherches distinct. Entre autres, les travaux de Louis (1980), Louis, Posner & Powell (1983), Jones (1983, 1986), Jablin & Krone (1987), Miller & Jablin (1991) marquent ce nouveau départ. Les modèles présentés ont en commun le déploiement de moyens de collecte d'information dans le but de réduire le choc de l'intégration de même que la facilitation ou l'accélération de cette transition.

1.3 Pratiques et stratégies d'intégration

Les pratiques d'intégration exercées dès l'entrée d'un nouvel arrivant constituent une panoplie de tactiques mises en place afin de faciliter cette transition. Car c'est

à ce moment que le nouvel arrivant est le plus susceptible d'accepter, avec une moindre résistance, les directives, informations et procédures, formelles ou informelles, qui lui sont transmises par l'organisation et les membres qui la composent. De là l'intérêt pour l'organisation de mieux comprendre les réactions du nouvel employé alors qu'il doit apprendre à donner un nouveau sens aux événements, la plupart des repères organisationnels du précédent milieu de travail devenant inopérants. En outre, il est certes avantageux de mieux comprendre comment les nouveaux arrivants s'intègrent dans leur milieu de travail afin de permettre aux organisations de mettre en place des instruments et mécanismes qui puissent soutenir leurs efforts d'intégration. Aussi, il s'avère logique qu'une intégration plus rapide permette de maximiser le potentiel de chacun le plus rapidement possible. Nous constatons cependant que la socialisation, telle que nous la décrivons, n'est pas abordée en tant que phénomène particulier ou comme étant partie prenante du processus d'intégration.

Dans l'ensemble, la plupart des recherches s'attardent principalement sur quatre aspects de l'intégration : 1) les étapes d'intégration que traverse le nouvel arrivant et son passage de l'extérieur à l'intérieur de l'organisation; 2) les processus par lesquels celui-ci interprète et transige avec les événements qu'il rencontre dans son nouvel environnement; 3) les tactiques mises de l'avant par l'organisation pour faciliter l'intégration de ses nouveaux membres; 4) l'aboutissement ou les résultats qu'entraînent l'application de ces tactiques. Dans le but de mieux distinguer l'influence de ces pratiques et stratégies sur l'individu et sur l'organisation, nous regrouperons ces points en deux catégories : les pratiques (ou dimensions) d'intégration organisationnelle et individuelle.

L'intégration organisationnelle, une vision structuraliste

Cette vision de l'intégration organisationnelle se révèle plutôt étroite. D'une manière générale, l'entrée des nouveaux arrivants dans une organisation s'articule autour des concepts de contrôle, de performance, d'efficacité et de recherche d'information. Il est clair que la survie de l'organisation a préséance sur l'individu et que ce dernier est un outil qu'utilise l'organisation pour atteindre ses objectifs. En ce sens, la réduction de l'incertitude chez l'individu sert avant tout un objectif de productivité et les aspirations personnelles du nouvel arrivant sont secondaires. Il doit avant tout se conformer aux règles en vigueur afin d'atteindre le niveau de performance qui est attendu de lui. Gibson (1982 : 517) est plus nuancé lorsqu'il avance que la socialisation constitue une forme d'intégration organisationnelle. Il considère cette dernière comme une stratégie de socialisation qui a pour but d'aligner les objectifs de l'individu à ceux de l'organisation.

Par ailleurs, des auteurs, comme Bauer et Green (1998 : 72), présentent la socialisation à partir de la définition de Van Maanen & Schein (1979): « *This transition is called socialization and has been defined as a process by which an individual acquires the task, social knowledge, and behaviors needed to participate as an organizational member* ». Leur approche s'inscrit davantage dans le paradigme fonctionnaliste alors que l'individu doit adopter la culture et les façons de faire de l'organisation. Au mieux, les chercheurs tentent de relever les ajustements que doit apporter le nouvel arrivant du point de vue de son rôle et de ses comportements organisationnels. Ils cherchent ainsi à prévoir comment celui-ci réagira aux tactiques d'intégration mises de l'avant par l'organisation et à évaluer si ces pratiques l'aident à devenir plus efficace au travail (Jones 1983, 1986, Louis, Posner et Powell, 1983, Miller & Jablin 1991).

L'individu, une préoccupation illusoire ?

Les recherches plus récentes révèlent un intérêt croissant par rapport à l'entrée du nouvel arrivant et les rôles passif, réactif ou proactif de ce dernier sur son processus d'intégration. Ces rôles s'opposent dans la mesure où, dans le cas d'un individu passif ou réactif, le processus d'intégration ignore les particularités propres à son état de nouvel arrivant. Ici, il s'agit de minimiser le plus possible les différences individuelles en proposant un moule qui conditionne les comportements de chacun dans le but de faciliter leur intégration. Par ailleurs, l'individu proactif est en partie responsable de son adaptation, ou du moins, il la module par le sens qu'il donne aux événements et par le degré de son adhésion à certaines pratiques organisationnelles. Mais, à y regarder de plus près, la distinction entre ces courants de recherche est, à toutes fins pratiques, inexistante. En effet, nous constatons que, même lorsqu'elles s'attardent à l'individu et à sa participation dans le processus d'intégration, ces recherches trahissent la tendance à l'assimilation que prône la plupart du temps l'organisation.

1.4 Le place de l'individu dans le processus d'intégration

La reconnaissance de l'individualité est concrètement prise en considération alors que Louis (1980 : 235) fonde ses observations sur l'expérience que vit le nouvel arrivant. Ce dernier, par ce qu'il a été et ce qu'il est, à travers ses perceptions et ses actions, constitue une variable déterminante dans le processus d'intégration. L'auteure développe, à partir des concepts de socialisation de Van Maanen, Schein et Feldman (pour nommer les principaux) trois thèmes que sont la nature de la socialisation, ses étapes et leur contenu de même que ses pratiques. Mais Louis se démarque avant tout par le fait qu'elle est l'une des premières à privilégier le point de vue de l'individu sous un angle plus personnel (ou cognitif) lorsqu'elle réfère au processus d'intégration.

Les degrés d'adaptation opérationnel

Louis (1980) analyse l'expérience de l'individu en regard du sens qu'il donne aux événements plutôt que d'après le cadre que veut lui imposer l'organisation. Elle présente un modèle qui traite de l'expérience d'entrée du nouvel arrivant dans l'organisation et qui repose sur le changement, le contraste et la surprise. Le choc initial de l'entrée comprend trois stages ou étapes d'intégration. Avant son arrivée dans l'organisation, l'individu est considéré comme un *outsider* (Louis, 1980 : 230). Il transitera par le stade de *newcomer* pour ensuite devenir un *insider*. L'auteure présente d'ailleurs ce dernier passage comme déterminant le degré d'adaptation de l'individu et les expériences précédentes constituent à cet égard un facteur capital. Le *newcomer* sera généralement confirmé dans son rôle d'*insider*, entre autres, par l'attribution de nouvelles responsabilités, par l'acquisition d'une plus grande autonomie et par son intégration dans les réseaux informels de l'organisation. Ici, Louis se démarque des autres chercheurs en imputant la responsabilité de l'intégration davantage au nouvel arrivant qu'à l'organisation. En d'autres termes, au lieu de se limiter à élaborer ou analyser ces phases de l'intégration, elle cherche à comprendre comment le nouvel arrivant vit les transitions entre ces étapes.

L'auteure explique que, pour leur part, les rôles qu'intègre le nouvel arrivant réfèrent principalement à la tâche dans les termes de qualifications et de comportements qui y sont rattachés de même que les conséquences s'il y a défaut de s'y conformer. Changer de travail, voire d'organisation, implique nécessairement des différences quant aux conditions de travail et au statut de l'employé. Le nouvel arrivant ne peut avoir, au départ, la même reconnaissance que dans son précédent milieu de travail. Le cadre de la tâche et les qualifications requises à son exercice, les relations entre les supérieurs et les subordonnés, la position qu'occupe le nouvel arrivant dans les réseaux d'information, et ses accès à ces mêmes réseaux, constituent des rôles nécessairement différents et la plupart

du temps imprévisibles. C'est pourquoi l'intégration à l'organisation se vit différemment d'un individu à l'autre.

L'expérience du sens et la relation aux autres

Au cours de son intégration, le nouvel arrivant réalise généralement que son environnement recèle plusieurs surprises. Il doit aussi faire face à ses limites quant à sa capacité de gérer ces changements. En fait, il est envahi par des signaux avec lesquels il n'est pas familier et auxquels il doit donner un sens. Louis (1980) s'attarde particulièrement à l'intégration comme un processus de création de sens à travers lequel passe le nouvel arrivant et dont il doit apprendre les rouages. En ce sens, elle est rejointe par Reichers (1987) et Heath & Bryant (1992) sur le fait que, malgré la culture propre de l'organisation, l'apprentissage du nouvel arrivant amène ce dernier à développer ses propres schèmes d'interprétation de la vie organisationnelle. La familiarisation avec la culture organisationnelle entraîne donc sa part d'incertitude. Alors que ses appréhensions étaient jusque là d'ordre théorique, le nouvel arrivant est désormais contraint d'expérimenter dans le feu de l'action et, tout comme l'organisation, il ne peut tout prévoir. Pour Louis, l'intégration consiste donc à donner un sens aux événements imprévus ou extra-ordinaire avec lesquels le nouvel arrivant n'est pas familier.

Louis (1980) admet par ailleurs que la création de sens risque d'être inadéquate sans information sur l'organisation et ses membres. Ce qui justifie le besoin d'information, de sa recherche et l'importance de ses sources :

« Insiders are seen as potentially rich source of assistance to newcomers in diagnosing and interpreting the myriad of surprises that may arise during their transitions into new settings. [...] These relationships might also facilitate the newcomer's acquisition of the context-specific meaning dictionary or interpretation scheme. » (Louis, 1980 : 243)

L'interaction quotidienne avec les pairs se confirme d'ailleurs comme la principale source d'aide à l'intégration du nouvel arrivant et fait que celui-ci acquiert le sentiment d'être efficace (Louis, Posner et Powell, 1983). De là l'importance de mieux comprendre comment s'établissent les relations entre les membres de l'organisation.

La relations professionnelles et la productivité

Louis se démarque par le fait qu'elle observe le phénomène du point de vue de l'individu. Malgré tout, l'auteure demeure dans une logique hiérarchique bien définie. Bien qu'elle souligne l'importance des relations avec les autres membres de l'organisation dans le processus d'intégration, Louis s'attarde peu aux réseaux informels et omet totalement les relations sociales. Hormis le fait que sa recherche repose, entre autres, sur les attentes de l'individu, l'image qu'il projette, ce qu'il anticipe et perçoit, ses considérations sont directement liées à l'exercice de son travail et ont pour finalité l'intégration professionnelle. Le modèle reste donc lié à l'environnement physique et aux dimensions formelles des relations avec les autres membres de l'organisation (caractéristiques de la tâche, changement de rôle, hiérarchie, etc.).

En réalité Louis décrit les réponses, interprétations et réactions de l'individu face à des stimuli de l'ordre de l'environnement organisationnel de sorte que la dimension des relations entre les individus est restreinte à un cadre formel ayant comme point d'ancrage le travail. Or, nous croyons que la socialisation peut non seulement constituer un facteur de premier ordre lors de l'intégration d'un nouvel arrivant mais, quelle peut s'avérer souhaitable. L'auteure admet d'ailleurs que l'établissement de relations avec les autres membres de l'organisation constitue un facteur facilitant l'intégration. Ce processus est d'autant plus pertinent lorsqu'il y a des individus provenant de diverses cultures nationales, professionnelles ou

religieuses et que les interactions entre les individus permettent de valider les informations et comportements des « locaux » (Kim, 1994 : 396). Louis (1980) ne cherche toutefois pas à comprendre ou à expliquer comment ces relations s'établissent. Aussi, en dépit des incursions dans les schèmes de l'individu, cette recherche s'inscrit tout de même dans une logique de performance et d'efficacité dans la mesure où la création de sens peut accélérer le passage des diverses étapes d'intégration.

1.5 Contrôler le sens : une vision unidirectionnelle

De son côté, Jones (1983 : 464) appuie l'hypothèse que les différences individuelles et l'apprentissage des rôles, auxquels il donne le nom de *attributional processes*, peuvent influencer le processus d'intégration. Ce dernier corrobore par ailleurs les travaux de Schutz & Luckmann (1947) et de Schutz, (1967) lorsqu'il réfère à la période suivant l'entrée dans la nouvelle organisation. Jones affirme en effet que l'individu se constitue, à partir de ses expériences et apprentissages passés, un répertoire de réponses pour faire face à l'incertitude inhérente à cette phase d'intégration. Dans de telles circonstances, le nouvel arrivant, s'il ne parvient pas à interpréter les signaux de la même manière qu'un *insider*, recourra à ses expériences passées afin d'y trouver les actions à poser. Il rejoint en ce sens les interprétations de Louis (1980) lorsqu'il parle de choc d'entrée, du changement subi par le nouvel employé, de son impossibilité d'interpréter les signaux du nouveau milieu de la même manière qu'un *insider*, de l'importance d'accorder de l'attention aux expériences passées du nouvel arrivant et de la nécessité, pour ce dernier, d'expérimenter l'intégration pour créer du sens.

Mais c'est lorsque Jones énonce la difficulté de prévoir les réactions de l'individu et les dangers de ne pas prendre en considération les caractéristiques de chacun qu'il dévie en partie de l'esprit d'orientation sur l'individu. En effet, Jones utilise le

facteur de création de sens tel que défini par Louis (1980), comme une opportunité pour l'organisation de rendre l'individu plus conforme à la culture organisationnelle (Jones, 1983 : 472). En dépit du constat sur le manque de considération et de connaissance des différences individuelles, Jones s'inscrit clairement dans une logique d'intégration unidirectionnelle lorsqu'il réfère aux premières expériences du nouvel arrivant : « *This is because it is normally hypothesized that the newcomer is most susceptible to the power of the organizational socialization process during the entry or encounter phase.* » (1983 : 464).

Comprendre pour mieux contrôler

Jones (1983 : 465) confirme par ailleurs la thèse d'une réalité organisationnelle contrôlée par un processus d'intégration qui rétrécit l'orientation psychologique de l'individu et porte ombrage à ses choix. Aussi, la création de sens s'inscrit-elle dans une logique de confrontation de l'individu face à lui-même, aux autres membres de l'organisation et à cette dernière (Jones, 1983 : 470). Cette approche suscite une attitude défensive et non proactive de la part du nouvel arrivant et favorise peu l'établissement de liens sociaux. Dans un tel contexte, la référence à l'« interactionnisme symbolique » (Jones, 1983; Reichers, 1987) se limite au processus d'interprétation de la réalité organisationnelle et à la relation individu-organisation. En conséquence, ce modèle occulte la socialisation au sens où nous l'entendons, c'est-à-dire, l'établissement de relations entre les membres de l'organisation.

Jones aborde par ailleurs les limites de l'intégration unidirectionnelle et admet que les organisations pourraient tirer avantage de programmes d'intégration adaptés aux nouveaux arrivants. Néanmoins, ses recherches démontrent qu'il se soucie en réalité fort peu de l'individu. Aussi, cherche-t-il à comprendre et expliquer certains mécanismes de perception, d'interprétation et d'adaptation de l'individu dans le but

avoué de lui faire assimiler la culture organisationnelle. Ceci renforce la tendance à l'assimilation imposée par les organisations sans égards aux préoccupations des individus et marque un certain recul par rapport à la considération réelle de l'individu que Louis (1980) laissait entrevoir.

1.6 L'angle relationnel

En ce qui concerne le processus d'intégration, Reichers (1987) est un de ceux qui accorde le plus d'importance à la dimension relationnelle. Sa définition de la proactivité de l'individu se rapproche de notre définition car elle inclut des actes et des objectifs autres que strictement professionnels :

« It includes behaviors such as asking questions, stopping by other people's offices or work areas to talk, initiating social opportunities such as lunch engagements, asking for feedback, and participating in discretionary social activities. » (p.281)

Minimiser les impacts sur l'organisation

Bien que l'auteur accorde plus d'importance à cette dimension relationnelle au sein de l'organisation, son modèle, qui se fonde sur les interactions, a aussi comme finalité l'intégration professionnelle. Les interactions sont pour lui un moyen par lequel s'accélère le processus d'intégration. Ardts (2001) va plus loin alors qu'il parle d' *informal socialisation³ practices*, aux blagues dont le nouvel arrivant est souvent l'objet, des relations amicales qu'il établit avec des collègues ou des supérieurs ainsi que des activités sociales avec ces derniers. Il souligne par ailleurs que ces interactions échappent au contrôle de l'organisation : *« After all, daily interactions between colleagues, a superior, or other organisation*

³ Les termes « socialisation » et « organisation » sont écrites avec un « s » au lieu d'un « z » afin de respecter l'intégralité du texte de l'auteur.

members belong to the sphere of influence of management to a very limited extent. » (Ardts, 2001 : 162)

Aussi, l'auteur opère une distinction entre les stratégies d'intégration collectives et individuelles. Dans le cas d'un emploi à court terme (quelques années) où l'engagement envers l'organisation est minimal, les tactiques d'intégration doivent être davantage individuelles que collectives. Plus l'emploi est stable et demande un engagement à long terme, plus les tactiques doivent être institutionnalisées. L'organisation doit donc compenser en planifiant l'intégration de ses nouveaux employés. Mais en dépit de l'intérêt soutenu au sujet de l'individu et de sa façon d'appréhender ou de subir le choc de l'intégration, on se préoccupe avant tout des moyens de réduire les impacts sur l'organisation et son fonctionnement tout en contrôlant le processus d'intégration.

1.7 La recherche d'information comme moyen d'intégration

Nombre de chercheurs constatent que la recherche d'information constitue un facteur déterminant lors du processus d'intégration. D'autant plus que le nouvel arrivant est davantage conscient de son besoin en information que les membres plus anciens de l'organisation. D'une manière générale, cette recherche se définit comme un effort de mise en application de tactiques générales en vue d'atténuer le choc d'entrée et d'obtenir de l'information destinée à réduire l'incertitude (Miller & Jablin, 1991 : 94-95).

Imposer des schèmes

Nous avons vu que les premières recherches abordent l'information en termes de diffusion plutôt que de recherche. Jones (1986) maintient cette tendance et présente diverses tactiques afin que l'organisation puisse influencer par ce moyen

le processus d'intégration. Alors qu'il présente le rôle de l'information comme capital dans le processus d'intégration, l'auteur n'accorde aucun intérêt à la recherche d'information par l'individu. C'est plutôt l'organisation qui cherche à contrôler la transmission de l'information pour mieux prévoir les réactions du nouvel arrivant :

« By giving or withholding information or by providing information in particular ways, organizational incumbents can encourage newcomers to interpret and respond to situation in a predictable manner. » Jones (1986, p. 263)

Aussi, en dépit du fait que l'acquisition et la communication de l'information soient décrites par rapport à l'individu, nous constatons que les recherches privilégient encore la forte tendance des organisations à vouloir contrôler ou fortement influencer ce processus. L'organisation cherche en fait à combler les besoin de s'informer du nouvel arrivant afin qu'il soit plus efficace et plus rapidement. Bref, que les tactiques soient appliquées dans un cadre collectif ou individuel, de façon formelle ou informelle, l'organisation impose ses schèmes d'interprétation et prône les comportements qu'elle veut voir adoptés.

L'information : un moyen de contrer l'incertitude

Jones confirme par sa recherche empirique les théories de Van Maanen & Schein (1979), Feldman (1976) et Louis (1980) quant à l'importance de réduire l'incertitude inhérente à l'entrée organisationnelle. Mais, l'organisation initie et balise cette réduction car elle cherche un plus grand contrôle sur l'intégration du nouvel arrivant. En somme, ces tactiques privilégient le contrôle de l'information par l'organisation au détriment de la démarche de l'individu pour mieux s'intégrer à son milieu.

Pour le nouvel arrivant, le moment critique qu'est l'arrivée dans une nouvelle organisation crée un besoin de recherche d'information en vue de réduire l'incertitude (Miller & Jablin, 1991; Jones, 1986; Louis, 1980; Morrison, 1993a, 1993b; Chan & Schmitt, 2000). Ces auteurs s'entendent aussi sur le fait que cette recherche est une réponse à l'information inadéquate engendrée, soit par les membres actuels et plus anciens de l'organisation qui communiquent l'information, soit en raison de l'incapacité du nouvel arrivant de donner un sens aux événements.

Recherche d'information et stratégie

La dépendance aux autres comme sources d'information représente une cause d'incertitude à résorber, ce qui constitue l'élément déclencheur de la recherche d'information (Miller & Jablin, 1991, p.93-94). Cette recherche représente donc un comportement communicationnel conditionné par le climat d'incertitude de l'entrée et conduit le nouvel arrivant à prendre conscience des valeurs et comportements à adopter. Il doit alors orienter ses efforts sur ce qu'il ne sait pas et sur la façon d'obtenir l'information désirée. En ce sens, la plupart des chercheurs réfèrent aux concepts de *monitoring* et d'*inquiry*, ou des termes s'y apparentant tels que l'observation et la surveillance (dans le cas de Miller & Jablin, 1991) comme moyens pour obtenir de l'information.

Brown & al. (2001) avancent, pour leur part, que l'application séparée par un employé du *monitoring* et de l'*inquiry* ne lui permet pas d'obtenir une information complète en vue d'accroître sa performance et la clarté de son rôle. Alors que ces tactiques sont généralement analysées séparément, les auteurs les combinent afin d'en évaluer la synergie par rapport à la clarté du rôle d'un employé. Les résultats de cette recherche tendent à confirmer l'effet de synergie de ces deux tactiques de recherche d'information en ce qui concerne la performance et la clarté

du rôle. Une limite importante de cette recherche tient au fait que les auteurs ne tiennent pas compte des interactions entre les individus.

En ce qui nous concerne, nous tenterons de voir si la mise en commun de ces tactiques peuvent conduire à des résultats semblables lorsqu'il s'agit d'établir des relations interpersonnelles. La contingence de certaines tactiques pourrait servir à l'identification de mécanismes de socialisation. Il est par ailleurs paradoxal de constater que les auteurs traitent l'observation du comportement des autres (*monitoring*), comme une tactique proactive de recherche d'information, alors qu'elle n'implique en réalité aucune action directe.

1.8 Recueillir nos outils d'analyse

Bien qu'elle serve généralement les intérêts de l'organisation, la recherche d'information telle que proposée par certains auteurs servira nos intérêts de recherche. En fait, plusieurs aspects de cette approche accordent davantage d'attention aux différences et aux actions individuelles. Par conséquent, elle est plus facilement transposable à l'établissement de relations interpersonnelles. Nous verrons comment certaines tactiques qui y sont développées peuvent servir le paradigme interprétatif que nous privilégierons dans le cadre de notre analyse.

Une approche proactive

Ce sont principalement les travaux de Miller & Jablin (1991), de Morrison (1993a, 1993b), d'Ashford & Black (1996), de Bauer & Green (1998), de Chan & Schmitt (2000) et de Brown & al. (2001) qui mettent en évidence le rôle proactif de l'individu dans sa propre intégration par le biais de la recherche d'information. Dans un contexte d'entrée organisationnelle, ces auteurs définissent l'attitude proactive et les comportements qui en découlent par les termes d'*information*

seeking et d'*information feedback*. En ce sens, il apparaît que la proactivité du nouvel arrivant inclut le traitement de l'information et non uniquement les actes liés à sa recherche. Cette notion définit et encadre l'interface entre le nouvel arrivant et les principales sources d'information agissant au sein de l'organisation (Major & Kozlowski, 1997 : 17).

Stratégies d'intégration

Les stratégies liées à la recherche d'information constituent des tactiques proactives que nous utiliserons dans l'observation et l'analyse du processus d'établissement des relations interpersonnelles. Certaines tactiques de recherche ou de traitement de l'information pourraient-elles nous permettre de comprendre et d'expliquer comment un nouvel employé établit ses liens sociaux dans son nouveau milieu de travail ? Autrement dit, peuvent-elles se transposer pour constituer une typologie de mécanismes utiles à la création de relations interpersonnelles entre les membres d'une organisation ?

À partir d'ici, nous allons explorer en détails les tactiques de recherche d'information propre au processus d'intégration. Avec comme critère l'utilité qu'elles pourraient avoir dans le processus de socialisation, cette exploration nous conduira à la sélection d'un nombre de tactiques qui constitueront la grille à partir de laquelle nous analyserons les entretiens avec nos sujets.

1.8.1.1 Interpréter et transiger avec un nouvel environnement

Morrison (1993a) identifie quatre tâches de base dans le processus d'intégration en matière de recherche d'information : la maîtrise de la tâche, la clarification du rôle, l'acculturation et l'intégration sociale. L'auteur s'attarde aussi aux modes de recherche d'information caractéristiques de ces tâches. Ce modèle permet de faire

le lien entre le genre d'information recherchée, ses conséquences sur l'exécution de la tâche et ses effets sur le processus d'intégration. Mais, même l'intégration sociale réfère davantage à la culture organisationnelle qu'aux relations interpersonnelles au sens où nous l'entendons. Morrison démontre néanmoins qu'en dépit d'une intégration unidirectionnelle de l'organisation, les initiatives de l'individu dans ce processus sont indéniables.

Dans un autre ouvrage, Morrison (1993b) présente une classification plus élaborée des concepts qu'elle inclut dans l' *information seeking*. À cet effet, trois axes d'analyse de la recherche d'information sont privilégiés : le type d'information recherchée, le type ou mode de recherche d'information et la source d'information. Le premier se base sur les concepts suivants : *technic information*, *referent information*, *normative information*, *performance feedback*, *social feedback*. Le deuxième s'attarde sur deux méthodes : le *monitoring* et l'*inquiry*. Le troisième évalue l'importance des pairs et le rôle des supérieurs en tant que sources principales d'information.

Ce sont, en fait, les divers processus par lesquels le nouvel arrivant interprète et transige avec les événements qu'il rencontre dans son nouvel environnement. Toutefois, Morrison (1993b) traite surtout l'information liée à l'exercice du travail lorsqu'elle évalue le degré de proactivité. Les résultats mesurent les impacts des actions du nouvel arrivant principalement par rapport à sa satisfaction au travail et à son engagement envers l'organisation. Entre autres, plus il recueille d'information, plus il en est satisfait, plus il performe et moins il risque de quitter son emploi. À cet égard, elle est rejoint par Major & Kozlowski (1997 : 17) qui avancent que le degré de proactivité s'observe avant tout par rapport à l'accomplissement de la tâche, première condition de la réussite professionnelle. Nous retiendrons tout de même que l'information de nature sociale provient

davantage des pairs en raison du risque moins élevé de coût social. Aussi, le nouvel arrivant préfère recourir à ses collègues lorsqu'il s'agit d'obtenir du *social feedback* car contrairement au supérieur, il n'est pas sujet à une évaluation formelle de leur part.

1.8.1.2 *L'information comme source d'acquisition de connaissances*

Par rapport à la recherche d'information, Bauer & Green (1998) privilégient l'angle de l'acquisition de connaissances. Ils démontrent par ailleurs que le comportement du gestionnaire joue un rôle de première importance, principalement au début de la relation, dans le processus d'intégration du nouvel employé. Les auteurs soulignent aussi le rôle proactif des individus et comment il s'ajuste pendant la période d'entrée. Ils s'intéressent davantage à la contribution de ces opérations sur la performance, la satisfaction au travail et l'engagement de la part de l'employé. Bien que les auteurs soulignent l'importance des liens sociaux durant le processus d'intégration, ceux-ci se fondent sur un rapport hiérarchique où le nouvel employé se sent accepté par son supérieur. Bref, ce lien social dépend surtout de la performance au travail et non du désir d'élargir son réseau de relations interpersonnelles.

1.8.1.3 *Contrôle plutôt que relation*

Ashford et Black (1996) soulignent, quant à eux, la proactivité de certains de ces nouveaux arrivants dans le but d'accroître leur sensation de contrôle lors de leur arrivée. Les auteurs évaluent le degré de proactivité à partir de sept stratégies générales par rapport à la performance et la satisfaction au travail : *information seeking, feedback seeking, general socializing, networking, bulding relationships, job-change negociating, framing*. Hormis l'emphase sur le désir de contrôler, cette recherche démontre les diverses réactions des individus face aux efforts d'intégration et comment ils se distinguent pour ce qui est de leur motivation à

s'engager activement dans leur nouvel environnement. Néanmoins, les concepts les plus significatifs en regard de notre analyses, *l'information seeking* et le *building relationships*, sont observés dans une perspective générale et ne sont pas approfondis comme Miller & Jablin (1991) l'ont fait à propos de la recherche d'information. Les résultats ne reposent donc pas sur des actions ou des stratégies spécifiques. Les auteurs étudient plutôt comment se traduit ce désir de l'individu d'accroître son contrôle au sein de l'organisation et non sur le simple établissement de bonnes relations en vue de mieux s'intégrer. Ils admettent d'ailleurs que leur but est de considérer diverses stratégies d'obtention d'information sans les approfondir Ashford et Black (1996 : 202).

1.8.1.4 Relation aux autres membres

Chan & Schmitt (2000) s'appuient en partie sur les travaux de Morrison (1993a) et d'Ashford & Black (1996) en ce qui a trait à la recherche d'information. Ils présentent la proactivité de l'individu sur le plan de la recherche d'information, d'établissement de relations et d'adaptation professionnelle. D'une part, l'étude empirique met à l'avant plan le rôle de l'information dans l'accomplissement du travail et, d'autre part, elle s'attarde sur les attentes et demandes des autres membres de l'organisation envers le nouvel arrivant. Les auteurs mesurent l'adaptation de ce dernier par rapport à la croissance et la décroissance des actes de communication mis en œuvre dès l'entrée dans un nouvel environnement. Le point central est, qu'au fil du temps, la manière de rechercher un type d'information fluctue par rapport à la source (Chan & Schmitt, 2000 : 191). Autrement dit, la relation entre la source et le type d'information conditionne l'évolution quant à la recherche d'information.

L'étude confirme la hausse du développement des relations interpersonnelles entre le nouvel arrivant et ses collègues, au même titre que la maîtrise de la tâche

et la clarté de son rôle. Les auteurs obtiennent ces résultats principalement à partir de l'information liée à l'exécution de la tâche et à l'utilisation des ressources ainsi qu'à partir des attentes envers le nouveau quant à son rôle professionnel dans l'organisation. Chan & Schmitt (2000) demeurent donc, eux aussi, dans une logique opérationnelle. Par ailleurs, la recherche d'information repose sur une seule tactique de collecte d'information : *l'inquiry*. En somme, les concepts tirés de la recherche d'information et leur utilisation ne sont pas remis en question ou remaniés. Au contraire, ils ont pris le concept le plus commun pour évaluer le degré de proactivité du nouvel arrivant au fil du temps. Par ailleurs, les sujets sont de nouveaux étudiants au doctorat et aucune données liée à un environnement de travail ne figure dans cette recherche.

Jusqu'à maintenant, nous avons vu comment les stratégies de recherche d'information opèrent dans une perspective générale. Compte tenu du caractère spécifique de notre objet de recherche, nous verrons comment, dans ce champs que constitue la recherche d'information, d'autres auteurs ont approfondi l'élaboration et l'application de tactiques spécifiques de la part de l'individu.

1.8.1.5 Acquérir de l'information

Le processus d'acquisition d'information du nouvel arrivant par rapport à son intégration tel que décrit par Miller & Jablin (1991) propose sept tactiques : ouvertes, indirectes, l'utilisation d'une troisième partie comme source d'information, tester les limites de la source, les conversations déguisées, l'observation et la surveillance. Ces tactiques s'opposent, du moins en partie, aux pressions exercées par l'organisation en ce sens que même si elles répondent à des impératifs liés à l'exercice de la tâche, elles sont mises de l'avant par l'individu.

1.8.1.6 Évaluer le coût social

Par ailleurs, les auteurs avancent que la mise en application de ces tactiques, qui a pour objectif de faciliter l'intégration au travail sur le plan de son exercice, a un coût social. Par exemple, des questions fréquentes risquent d'être perçues comme de l'incompétence ou encore, de devenir une source d'exaspération pour la cible de ces interrogations répétées. À l'opposé, dans certains cas, ce comportement peut être vu comme l'expression d'une volonté de mieux faire son travail. Ici, le coût potentiel est directement lié au rôle organisationnel et n'inclut pas les autres types de relations que cherche à établir le nouvel arrivant. Le coût social ne renvoie donc pas à la dimension relationnelle mais plutôt aux contraintes et aux conséquences sur le plan professionnel que peuvent entraîner certaines de ces tactiques. Dans le contexte où le supérieur immédiat se présente souvent comme la principale source d'information, l'individu qui désire créer des liens sociaux se tournera probablement en premier lieu vers ses collègues de travail.

La logique opérationnelle demeure

Bien qu'ils soient axés sur le rôle actif de l'individu, les travaux de Miller & Jablin (1991) demeurent tout de même dans une perspective de développement organisationnel (rôles, comportements et attitudes par rapport au travail) davantage qu'interpersonnelle. En effet, même s'ils signalent les perceptions du nouvel arrivant à propos du climat de communication, l'orientation des travaux de Miller (1984) et de Miller et Jablin (1991) demeure dans une logique d'assimilation. Encore une fois, la tendance dominante se résume à amener le nouvel arrivant à s'adapter à l'organisation, à mieux comprendre comment il intègre cette dernière et comment il adopte les comportements qu'elle commande. En revanche, ces auteurs n'en sont pas restés à des stratégies générales de recherche d'information. Ils sont allés beaucoup plus loin dans l'identification et la catégorisation des tactiques ainsi que dans leur application.

1.9 Développer une application relationnelle

À ce jour, l'attention des chercheurs s'est portée sur le processus d'intégration par rapport à l'information technique, à la performance au travail, au temps nécessaire pour devenir fonctionnel, aux comportements, aux valeurs et aux normes liés à l'accomplissement efficace d'une tâche. Ces travaux mettent principalement l'emphase sur les comportements et attitudes à adopter pour que le nouvel arrivant puisse effectuer convenablement le travail pour lequel il est engagé. Néanmoins, le point intéressant que révèlent ces recherches à propos de la recherche d'information est que l'individu devient le pivot par sa participation ou non à ce processus alors que les chercheurs ont longtemps considéré l'individu comme un simple récepteur.

Malgré la reconnaissance du rôle de ce dernier, nous constatons que l'utilisation de ces stratégies à des fins relationnelles en milieu organisationnel n'a pas été sérieusement explorée. Les études évaluent ce qui peut avoir un impact sur le fonctionnement de l'organisation davantage que sur l'établissement de bonnes relations entre le nouveau membre et ses collègues ou ses supérieurs. Ce dernier aspect de la socialisation peut avoir un impact significatif sur l'intégration en l'accélérant ou la ralentissant, en la facilitant ou la rendant plus difficile (Reichers, 1987 : 286).

Comblant un vide organisationnel

Cette dimension relationnelle nous apparaît capitale lors de l'intégration de nouveaux employés, particulièrement lorsqu'ils sont de diverses origines nationales, professionnelles ou religieuses. Contrairement à certains auteurs, tels Bauer, Morrison & Callister (1998), Kim, Y.Y. (1994, 1995) et Kim, M. M. (2001), qui ont abordé le phénomène de l'intégration culturelle, nous ne cherchons pas à savoir si nos sujets intègrent ou non nos façons occidentales de penser et d'agir ou s'ils

décodent adéquatement les messages qui circulent dans leur nouvel environnement. Nous voulons plutôt comprendre comment ces individus s'y prennent pour établir leur relations dans un milieu de travail. Nous admettons cependant que les travaux de ces auteurs sur l'intégration culturelle serviraient assurément à une recherche plus approfondie portant sur la socialisation interculturelle dans ce type d'environnement.

À ce propos, il est essentiel de comprendre que cette différence (tous nos sujets sont des Chinois d'origine) constitue pour nous un angle d'observation. En effet, nous croyons que le recours à une communauté, dont les fondements culturels s'opposent au modèle occidental, fera ressortir davantage les chocs et les difficultés de la création de liens sociaux. Sans utiliser spécifiquement la différence culturelle comme grille d'analyse, nous entendons fournir un début de catégorisation des mécanismes de socialisation, autres que strictement professionnels, susceptibles de favoriser ce genre d'analyse. Considérant ce contexte particulier, nous tenterons de mieux comprendre le processus de socialisation dans un environnement de travail.

L'exercice que nous venons de compléter en ce qui concerne le survol des nombreuses tactiques de recherches d'information conduit à notre approche méthodologique. Cette démarche détaillée nous paraissait nécessaire afin, d'une part, de justifier le choix des tactiques que nous retenons pour notre grille d'analyse à travers l'abondance de stratégies de recherche d'information. D'autre part, elle participe à la construction de notre grille d'entrevue.

Chapitre deuxième

2 Méthodologie

2.1 Paramètres de la recherche

Sujets de recherche

En raison du caractère limité de cette recherche et par souci de cohérence dans la collecte des données, nous restreindrons nos observations à une seule communauté culturelle : les Chinois natifs de la République Populaire de Chine vivant au Québec. De plus, nous avons veillé à recruter des sujets provenant du nord de la Chine et qui parlent le même dialecte. Le but de ce critère consiste à minimiser les caractéristiques régionales propres à ce vaste pays.

Les sujets seront ici considérés comme un groupe d'origine culturelle autre que nord-américaine. Bien que le choix de ce groupe homogène ait été amené par notre intérêt envers cette culture singulière et d'une certaine connaissance de ses caractéristiques, nous écartons d'emblée les innombrables particularités et subtilités de la culture chinoise qui, à elles seules, ont déjà fait l'objet de nombreux ouvrages. En raison de l'étendue de cette culture et du caractère succinct de notre étude, une synthèse de cette culture serait impossible et elle dépasserait l'objectif visé.

Une telle tentative aurait d'ailleurs comme résultat d'occulter notre objectif plus modeste qui consiste à effectuer un rapprochement entre l'intégration professionnelle et les relations sociales en milieu de travail dans un contexte où évoluent des individus provenant de diverses origines nationales, professionnelles ou religieuses. Chaque culture possède nombre de caractéristiques qui peuvent difficilement être généralisées et il nous apparaît donc peu réaliste de tenter d'expliquer l'une d'entre elles, particulièrement la culture chinoise. Nous utilisons

plutôt une communauté culturelle particulièrement distincte de la culture nord-américaine afin de relever les contrastes et ainsi faciliter l'identification des mécanismes de socialisation. Tel que nous l'avons mentionné plus tôt, ce choix méthodologique vise essentiellement à mettre en évidence les difficultés pour un nouvel arrivant d'établir des relations sociales avec ses collègues. La différence culturelle, même si elle n'est pas considérée explicitement dans le processus d'analyse, facilitera l'observation du processus de socialisation. En un mot, nous utilisons ce critère comme une loupe; il exacerbera, à notre avis, les entraves à la socialisation en milieu de travail.

La collecte des données

2.1.1.1 Les répondants

Nous avons donc rencontré (5) Chinois qui ont immigré au Canada afin qu'ils nous racontent leur expérience lors de leur introduction au sein d'entreprises locales. Quatre d'entre eux vivent au Canada depuis moins de 4 ans, le cinquième, y demeure depuis 10 ans. Nous comptons trois femmes et deux hommes. La moyenne d'âge est de 37 ans. Parmi eux, il y a un conseiller en immigration, une adjointe administrative, une employée de bureau, une assistante-gérante aux achats et un opérateur de machine-outil. Ce dernier gère maintenant sa propre entreprise. Aucun des participants n'occupait un poste d'autorité ou de gestion aux périodes que couvrent les récits.

2.1.1.2 L'accès au terrain

Dans les trois premiers cas, l'accès à l'organisation, aux employés, de même que le temps dégagé pour effectuer les entrevues fut rendu possible par le vice-président. Ce dernier a accepté de libérer les répondants durant leurs heures de travail afin de réaliser les entrevues. Ces dernières furent conduites sur les lieux

de travail. Les deux autres occupaient un emploi dans le secteur manufacturier. Ils furent rencontrés en dehors de leurs heures de travail.

2.1.1.3 Entrevues exploratoires

Afin d'évaluer l'application de certaines tactiques à des fins de créations de liens sociaux, nous avons procédé à des entrevues en profondeur. Il nous apparaissait que le récit, par les Chinois eux-mêmes, était le moyen le plus approprié dans le cadre de cette recherche. D'une part, il aurait été problématique de suivre chacun de nos sujets à la trace. D'autre part, la présence d'un chercheur aurait pu influencer le degré d'ouverture des membres plus anciens de l'organisation lors des contacts. Par ailleurs, nous ne jugeons pas nécessaire de rencontrer les collègues non-Chinois de nos répondants. Bien que qu'une telle démarche aurait pu accroître l'information sur les tactiques de création de relations, elle aurait nécessité un trop grand nombre d'entrevues pour être valable. En outre, notre recherche a pour objectif de mieux comprendre ce phénomène du point de vue du nouvel arrivant.

Chaque entrevue d'une durée approximative de 90 minutes était enregistrée. Le cadre et les objectifs de la recherche furent communiqués par téléphone à chaque répondant entre un et sept jours avant la tenue de l'entrevue. Ils furent répétés avant le début de l'entrevue préalablement à la signature du formulaire de consentement. Ce dernier, conformément au certificat d'éthique, assurait, d'une part, la confidentialité des informations touchant l'exercice du travail. Entre autres, toute référence ou informations permettant d'identifier l'organisation ou l'employé (par exemple auprès de ses collègues ou patrons) était systématiquement écartée. D'autre part, l'assurance fut donnée que l'accès à ces données confidentielles était limitée au chercheur et à son directeur de recherche.

2.1.1.4 La grille d'entrevue

Elle comporte 14 questions de type ouverte. Nous voulions ainsi favoriser le récit du répondant en ce qui concerne l'établissement de ses relations interpersonnelles à partir de l'arrivée dans son nouveau milieu de travail. Le libellé fut conçu dans le but d'orienter les sujets de sorte que les réponses rejoignent des éléments énumérés dans les définitions des tactiques.

2.2 Asseoir le processus d'analyse

Aux fins de notre analyse, nous avons répertorié neuf tactiques, tous auteurs confondus, que nous avons regroupés en sept catégories. Ce regroupement comporte les sept tactiques élaborées par Miller et Jablin (1991) et les tactiques de *monitoring* et d'*inquiry*, tels qu'ils sont développés, entre autres, par Ashford (1986), Morrison (1993) et Brown & al. (2001). Dans un premier temps, nous présenterons en détails chacune de ces tactiques qui constituent les fondement de notre grille d'analyse. Par la suite, nous scruterons chacune des entrevues afin de vérifier la présence de ces tactiques.

Éviter une confusion conceptuelle

Mais d'abord, nous jugeons nécessaire, en raison de certaines incohérences par rapport au *monitoring*, de procéder à une clarification de ces tactiques. En effet, la définition en termes de création de sens d'Ashford (1986), Morrison (1993) et Brown & al. (2001), ne rejoint pas celle de Miller & Jablin (1991). Ces derniers définissent le *monitoring* sous une dimension rétrospective, c'est-à-dire l'interprétation ultérieure à l'événement Miller & Jablin (1991 : 111). Autrement dit, la *surveillance/monitoring* consiste en ce que le nouvel arrivant analyse après coup les événements rencontrés à partir de ses expériences passées. Ceux-ci sont par ailleurs les seuls à lier les termes de *surveillance* et de *monitoring* dans une même définition. À la limite, ils auraient dû s'en tenir au terme de *surveillance*,

le *monitoring* étant l'objet d'un certain consensus dans la champ de la recherche d'information. Afin d'éviter toute confusion, nous attribuerons donc la définition de Miller & Jablin (1991) exclusivement au terme de *surveillance*. Voici donc le regroupement clarifié des tactiques sous sept appellations qui serviront de points de repère dans l'élaboration de notre typologie des mécanismes de socialisation.

La tactique ouvertel *inquiry*

Cette tactique implique une interaction directe avec la source dans le but d'obtenir une information spécifique, de clarifier les messages ambigus ou encore, de contribuer à l'établissement de relations facilitant l'accès à certaines ressources Miller & Jablin, 1991 : 103). Morrison (1993) et Brown & al. (2001) utilise le terme *inquiry* pour qualifier ce type d'approche qui implique de poser directement une question à un collègue ou à un supérieur. Cette approche sera généralement utilisée lorsque le risque d'être embarrassé s'annonce minimal.

Par ailleurs, une intervention de cette nature dévoile le comportement du nouvel arrivant en plus de l'exposer à l'inférence de la source (Ashford, 1986 : 471). En effet, le nouvel employé aura tendance à se fier aux dires d'un membre ancien et qui, selon toute vraisemblance, connaît les rouages de l'organisation. L'utilisation de cette tactique est aussi étroitement liée au degré d'ouverture de la source qui se manifeste souvent par une attitude sympathique à l'égard du nouvel arrivant. Cette ouverture semble d'ailleurs encouragée par les membres de l'organisation au moment des premières rencontres ou interactions.

Cette approche comporte deux limites lorsqu'elle s'applique de façon indépendante. D'une part, la source peut biaiser ou nuancer sa réponse pour ne pas se compromettre ou pour éviter tout malentendu. D'autre part, nous avons

évoqué le degré de saturation de la source. La disponibilité de cette dernière à répondre aux questions diminue avec le temps, particulièrement lorsqu'il s'agit de l'exercice de la tâche, et risque d'entraîner un coût social. En contrepartie, il nous apparaît possible que cette tendance s'inversera en ce qui concerne la création de liens sociaux. Nous tenterons de vérifier si une telle ouverture se manifeste et si le nouvel arrivant la met à profit pour multiplier ses relations (proposer d'aller manger, participer à des activités extérieures à l'organisation, etc.) et vers qui s'orientent ses tentatives (collègues ou supérieurs).

Tactique indirecte

À l'opposé, cette tactique s'applique lorsque la recherche d'information pourrait placer le nouvel arrivant dans une situation embarrassante à propos d'un sujet avec lequel il est mal à l'aise ou parce qu'il est intimidé. Elle s'avère aussi moins contraignante pour la source car cette dernière peut facilement éviter de répondre adéquatement. Cette tactique constitue une option pour aborder un sujet tout en « sauvant la face » et s'utilise davantage avec un supérieur afin de minimiser le coût social potentiel.

Cependant, le risque d'obtenir une réponse inadéquate ou une information floue est élevé. De plus, le nouvel employé peut difficilement mettre l'information en contexte, particulièrement lorsque l'information est imprécise. En effet, le caractère récent de son arrivée au sein de l'organisation implique un vide quant au sens des événements dans ce nouveau milieu. De plus, les schèmes personnels et points de référence du nouvel arrivant reposent encore sur son précédent environnement de travail. Finalement, Miller & Jablin (1991 : 105) propose que cette tactique sera privilégiée surtout lorsqu'il s'agit d'obtenir des informations sur le degré d'appréciation ou à propos d'aspects relationnels.

L'utilisation d'une tierce partie pour obtenir une information

Le nouvel arrivant recourt à cette tactique principalement dans les cas où la source principale (par exemple, le supérieur) n'est pas disponible ou lorsque la question peut l'embarrasser. Elle s'applique généralement lorsqu'il s'agit d'obtenir une information d'ordre relationnel ou pour connaître le niveau d'appréciation d'une ou plusieurs personnes à son égard (Miller & Jablin, 1991 : 106).

D'un côté, cette tactique permet d'obtenir des renseignements sur certains membres de l'organisation (leurs intérêts, traits de caractère, etc.) pour approfondir sa connaissance de cette personne ou dans le but de se préparer à un premier contact avec celle-ci. À ce titre, cette façon d'aborder l'autre apporte un certain support émotionnel et sert du même coup d'agent de socialisation informel. D'un autre côté, elle constitue un moyen pour le nouvel arrivant de savoir comment sont perçus, au sein de l'organisation, les membres à propos desquels il recueille de l'information (leur crédibilité, comment ils sont perçus par les autres, les liens qu'ils entretiennent, etc.). En ce sens, la tierce personne lui servira de deuxième avis lorsqu'il doit se faire une idée à propos d'une situation ou de quelqu'un.

Les principales limites de cette approche consistent d'une part au danger de se fier uniquement à cette tactique et ainsi recevoir une information incomplète, voire incorrecte. D'autre part, le nouvel arrivant peut se voir pris dans la version de la tierce partie qui cherche à servir ses intérêts au dépend de l'information émanant de la première source et ainsi accroître la confusion.

Placer la source d'information dans une situation où elle doit répondre

L'application de cette tactique a pour but de cerner l'attitude de la source face à une situation ou un comportement précis. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer les conséquences d'une action par l'expérimentation (enfreindre des règles) et non seulement sur des conséquences potentielles. Donc, au lieu d'attendre des indications, cette méthode s'oriente sur les conséquences d'une action. Par la suite, le nouvel arrivant est en mesure d'évaluer quelles règles, formelles ou informelles, sont renforcées. Il développe ainsi ses connaissances sur l'organisation en se fondant sur ses propres expériences. Il apparaît que cette tactique soit particulièrement efficace lorsque le nouvel arrivant veut forcer ses supérieurs à clarifier certaines priorités de travail ou leurs attentes quant au rôle qu'il doit jouer dans l'organisation.

En dépit du fait qu'elle puisse provoquer une réponse spécifique de la part de la source à propos de règles organisationnelles ou relationnelles spécifiques, cette tactique comporte un risque élevé en termes de coût social éventuel. Toutefois, son application serait moins risquée dans un contexte de faible incertitude ou dans le cas où les conséquences anticipées sont réduites par rapport à la pression exercée. Malgré tout, l'aspect de confrontation peut susciter une perception négative à l'égard du nouvel arrivant. Par ailleurs, demeure la possibilité d'obtenir une information imprécise ou équivoque par comparaison à une question directe.

Conversations déguisées

Cette tactique consiste à utiliser des moyens détournés tels que l'humour, les conversations traitant de sujets banals ou les révélations sur soi, pour favoriser l'obtention d'une information. Par exemple, aborder avec légèreté un sujet qui rejoint certaines règles en vigueur pourrait permettre d'en évaluer le degré d'application ou la marge de manœuvre dont dispose les membres de l'organisation. Miller & Jablin (1991) incluent dans cette tactique la révélation par le

nouvel arrivant de certaines informations personnelles dans le but de susciter le même comportement de la part de la source. Dans ces deux cas, l'objectif premier consiste à amener l'autre à se sentir décontracté pour ensuite l'amener à aborder les thèmes souhaités.

La principale conséquence de cette tactique est l'absence de contrôle sur la réponse de son vis-à-vis. Du fait d'une question trop large ou imprécise, la probabilité que la source s'écarte du sujet de la question s'accroît. En revanche, alors que le nouvel arrivant n'est pas familier avec l'organisation et ses membres et du sens que ces derniers attribuent aux situations et aux événements, le fait que la conversation soit naturelle ou décontractée compense son imprécision. Donc, dans la mesure où l'interaction se continue, cette tactique permet d'en apprendre beaucoup sur l'attitude et les valeurs à adopter et peut favoriser l'établissement de relations sociales telles que nous les définissons. Cette tactique comporte par ailleurs un faible risque en terme de coût social potentiel et peut donc s'appliquer dans le cas où l'information s'avère délicate ou possiblement embarrassante.

L'observation

La sixième tactique a pour but d'obtenir de l'information à propos des comportements et de l'attitude de la source sans interagir directement avec elle. Cette approche correspond au concept de *monitoring* qu'utilisent entre autres Morrison (1993b) et Brown & al. (2001) en ce qui concerne les autres membres de l'organisation et peut aisément se combiner à d'autres tactiques. Elle permet, entre autres, de voir quelles sont les valeurs prônées et les comportements qui apportent la reconnaissance et les récompenses. Par l'observation de situations en cours, le nouvel employé se compare aux autres, ce qui peut l'amener à modifier ses comportements et ses attitudes. Par ailleurs, cette tactique est aussi

l'occasion de constater dans quelle mesure les consignes, règles et autres directives sont mises en application, particulièrement dans le cadre de situations informelles. Elle contribue donc fortement à la création de sens par le nouvel arrivant de son nouvel environnement.

Bien sûr, le cadre d'observation se limite principalement au niveau hiérarchique du nouvel arrivant, du moins dans la perspective opérationnelle. D'une part, les membres qui effectuent un travail similaire sont naturellement plus accessibles et, d'autre part, le nouvel arrivant possède certains points de repère qui structurent son observation et rendent possible la comparaison, la finalité de cette tactique étant généralement l'imitation. De cette manière, le nouvel employé comble aussi les lacunes de sens par rapport aux rôles formels avec les autres membres de l'organisation avec un minimum de conséquences négatives, particulièrement vis-à-vis la partie managériale. De plus, l'observation lui permet de constater la place et l'importance des liens sociaux au sein de l'organisation et d'évaluer ainsi sa propre attitude et sa performance par rapport à ces facteurs.

La principale limite de cette tactique tient au fait que le nouvel arrivant doit fournir un effort cognitif nécessaire à l'interprétation. Il risque donc d'étiqueter ses collègues et supérieur à partir de préjugés qui proviennent de ses expériences précédentes. Il peut par ailleurs s'attarder sur des comportements ou attitudes insignifiants ou encore les interpréter de façon erronée. À ce propos, des situations similaires au précédent milieu de travail peuvent déclencher d'anciens comportements qui ne sont pas la norme dans la nouvelle organisation. Finalement, cette tactique ne permet pas de recueillir des informations précises sur ce qui motive ou conditionne les attitudes et comportements des diverses sources d'information.

La surveillance

Le mode de surveillance constitue aussi un moyen capital de collecte d'informations relatives à la création de sens. Contrairement à l'observation qui recherche une information spécifique, la surveillance se fonde sur la création rétrospective de sens à partir des événements rencontrés. En d'autres termes, l'individu, dans le feu de l'action, ne peut appliquer consciemment cette tactique. La reconstruction et l'analyse se font ultérieurement uniquement à partir des situations passées. En ce sens, le nouvel arrivant n'a d'autre choix que de recourir à ses schèmes constitués au fil de ses expériences antérieurs à son nouveau milieu de travail.

Néanmoins, un individu peut utiliser l'observation pendant une période donnée et, plus tard, analyser cette séquence en mode surveillance. Par exemple, le nouvel arrivant peut s'attarder à la manière dont se comportent ses collègues lors d'activités ou événements et en déduire, après analyse, des aspects particuliers ou non-révélés de la culture organisationnelle. Il peut aussi simplement s'attarder aux sujets de conversation de ses collègues afin de connaître certaines informations qu'il devrait connaître et qui soient utiles à l'exercice de son travail, à son avancement ou à l'établissement de bonnes relations professionnelles.

Tableau 1 : grille d'analyse

Tactique	Caractéristiques	Implications pour le nouveau	Limites
Ouverte/ inquiry	<ul style="list-style-type: none"> - interaction, questions directes - dépend de l'ouverture de la source - objectif défini 	<ul style="list-style-type: none"> - degré de compromission élevé (conscientieux ou incompétent) - expose à l'inférence 	<ul style="list-style-type: none"> - ouverture de la source - saturation de la source - validité de la réponse
Indirecte	<ul style="list-style-type: none"> - questions détournées - vise un objectif d'appréciation ou d'ordre relationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - évite de se compromettre ou d'être embarrassé 	<ul style="list-style-type: none"> - possibilité de réponse hors propos
Utilisation d'une tierce partie comme source	<ul style="list-style-type: none"> - recourt si 1^{re} source non-disponible - sert à confirmer une 1^{re} source - compenser une information imprécise ou incomprise - utile pour une question délicate - information relationnelle, appréciation 	<ul style="list-style-type: none"> - degré moyen de compromission - risque d'adhérer à une vision autre que celle prônée par l'organisation/ le supérieur 	<ul style="list-style-type: none"> - biais personnel de la source - crédibilité, validité de la 2^e source
Tester les limites de la source	<ul style="list-style-type: none"> - provoque réaction - confronte la source - réponse spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> - coût social potentiellement élevé - peut entraîner conséquences inattendues (plus grave) 	<ul style="list-style-type: none"> - méconnaissance du milieu - réactions imprévisibles
Conversations déguisées	<ul style="list-style-type: none"> - portent sur le quotidien, sur des sujets banals - favorise la confession de la source 	<ul style="list-style-type: none"> - la redondance favorise le rapprochement et la création de sens - favorise création de liens relationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - réponses imprécises - mise en contexte difficile au début - risque d'accorder de l'importance à ce qui ne l'est pas
Observation / monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - acquérir des informations sur des comportements et attitudes spécifiques - confirmer / infirmer l'information communiquée - se combine à d'autres tactiques 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de conséquences négatives directes - catégorise les autres - peut entraîner la modification de ses comportements et attitudes 	<ul style="list-style-type: none"> - n'informe pas sur les motivations de la source - inférence des préjugés - risque élevé d'interprétation erronée
Surveillance	<ul style="list-style-type: none"> - interprétation rétrospective des événements - s'attarde sur l'ambiance, le contexte - ne recherche pas d'information précise 	<ul style="list-style-type: none"> - évite de se compromettre - facilement applicable quand degré élevé d'incertitude 	<ul style="list-style-type: none"> - influence des préjugés et expériences passées - risque élevé d'interprétation erronée

Basé sur Ashford (1986), Brown & al. (2001), Miller & Jablin (1991), Morrison (1993b)

Chapitre troisième

3 Présentation des résultats

3.1 Les actes de socialisation

L'analyse des entrevues se fera selon trois axes. Le premier consiste à faire ressortir les actes de communication qu'ont posés les répondants dans le but de se socialiser. Nous allons donc extraire de chacune des entrevues les actions concrètes ayant pour but d'établir une relation avec d'autres membres de l'organisation. Le deuxième axe a pour objectif de révéler quelles tactiques d'intégration professionnelle rejoignent ces actes. Le troisième et dernier axe aura pour but de voir comment ces mêmes tactiques deviennent des mécanismes de socialisation.

Première entrevue

D'abord, il importe de souligner que le répondant #1 a deux avantages sur les autres participants à notre recherche : il parle le français et a complété des études en Europe. Cette étape a permis une transition graduelle vers le monde occidental, le familiarisant avec un mode de vie différent et une langue nouvelle, le français. Il immigré au Canada à l'hiver 1993 et arrive directement à Montréal où il ne connaît personne. Le répondant #1 occupe depuis six ans un poste d'adjoint administratif au sein d'une firme de consultant en immigration. L'emploi est régulier et à temps plein. L'environnement est multiculturel ; les employés et dirigeants proviennent d'au moins cinq différentes ethnies, dont cinq sont Chinois.

À son arrivée dans l'organisation, le répondant #1 ne connaît personne. Les premiers contacts se font d'abord avec les supérieurs et la secrétaire. Bien qu'il établisse rapidement des liens avec ses collègues d'origine asiatique, le répondant #1 cherche à créer des liens avec tout le personnel. Cela se traduit d'abord par de

simples salutations quotidiennes. À travers ces brèves conversations, le répondant identifie les noms et les postes de ses collègues.

De par son travail, le répondant #1 interagit avec plusieurs membres de l'organisation. Cette position accroît la fréquence des contacts et contribue à l'établissement de relations. Le fait de côtoyer la plupart des membres de l'organisation constitue autant d'occasions de mieux se connaître. Mais c'est principalement son désir d'en savoir davantage sur les autres et sur son environnement qui a facilité, selon le répondant #1, l'établissement de relations avec ses collègues. Notamment, le répondant saisit toutes les occasions où il est possible d'échanger avec les autres membres de l'organisation :

« S'il y a une occasion de partager une activité sociale, je me joindrai bien à le faire [...] Des fois, on s'invite aussi pour dîner ensemble, pour visiter, soit chez moi, soit chez eux ».

D'ailleurs, les relations avec ses collègues, et les rencontres informelles qu'ils organisent occasionnellement, ont permis au répondant #1 d'élargir son cercle de connaissances hors de l'organisation.

Le répondant révèle, par ailleurs, que la fréquence de ces rencontres informelles est directement liée à la charge de travail. Par exemple, l'organisation est soumise à de fréquents changements opérationnels imposés par le secteur d'activités dans lequel elle évolue. Durant ces périodes de travail intensif, les heures se prolongent et les employés ont moins de temps pour des activités sociales. Le fait que plusieurs aient des familles constitue aussi un facteur qui freine la planification de rencontres en dehors des heures de travail.

La façon d'agir du répondant révèle une attitude proactive en regard de ses relations avec les autres. En effet, il initie fréquemment les interactions avec ses collègues, pose des questions et cherche à connaître les autres. Entre autres, le répondant #1 met à profit son intérêt pour divers événements artistiques et culturels. Il utilise cette information comme sujet de conversation lors de ses interactions avec des collègues. En fait, pour le répondant #1, établir des relations avec ses collègues est avant tout une question d'attitude, voire une caractéristique individuelle. C'est pourquoi il considère aussi que le climat de travail est meilleur lorsque les gens se connaissent.

D'emblée, le répondant #1 démontre un intérêt certain pour la société d'accueil et il est naturel pour lui de mieux connaître son entourage et ceux qui le composent. D'ailleurs, le répondant s'est fixé des objectifs à atteindre en ce qui concerne la maîtrise de la langue et la connaissance de la culture. Aussi, il cherche le plus possible à côtoyer des gens de toutes origines, à son travail ou ailleurs. Il affirme qu'en raison de l'importante communauté chinoise, du moins à Montréal, il est facile pour un Chinois d'éviter les interactions avec les gens d'ici ou provenant d'autres milieux religieux, professionnels ou ethniques. Plusieurs de ses connaissances restreignent leurs relations uniquement aux membres de la communauté chinoise. Il constate aussi ce comportement dans son milieu de travail.

En résumé, voilà ce que le répondant #1 a fait pour établir des relations sociales en milieu de travail :

- il cherche à connaître les autres
- il participe à différentes activités ou propose des rencontres avec ses collègues toutes origines confondues

- il met à profit son travail pour côtoyer les autres
- il a la volonté de s'intégrer pleinement et met à profit son travail à cette fin
- il s'est fixé des objectifs d'apprentissage par rapport à la société d'accueil

Deuxième entrevue

Le répondant #2 arrive au Canada au printemps 2001. Il a une promesse d'embauche à Montréal à titre de consultant en immigration. Il occupait un poste similaire pour la même organisation à son bureau de Beijing en Chine. De plus, il connaissait déjà, à Montréal, un collègue chinois au sein de cette organisation. Il est avant tout venu ici pour le travail et il éprouve certaines difficultés à s'adapter au mode de vie nord-américain. Il est peu enclin à changer la situation.

Le répondant nous confie qu'il s'est avéré, au départ, plus difficile de se faire accepter par ses collègues chinois que par les locaux. Ces derniers ont toujours fait preuve d'ouverture et d'empathie, particulièrement au début. Pourtant, le répondant #2 admet qu'avec le temps, ses relations avec la plupart des membres de l'organisation ne se sont pas approfondies. Elles demeurent très superficielles, à l'exception de celles qu'il maintient avec ses collègues chinois. C'est uniquement avec ces derniers que des relations interpersonnelles durables se sont développées et ont débordé le cadre organisationnel.

D'autres facteurs semblent influencer son intégration sociale en milieu de travail. Le répondant #2 parle un anglais moyen et le chinois de sorte qu'il est plus facile pour lui de communiquer dans sa langue maternelle : « *in my department, there all Chinese people, and with them, I communicate easilly* ». Il parle donc chinois la

majeure partie du temps pendant ses heures de travail ; les clients avec lesquels il transige sont aussi Chinois. Il restreint autant que possible ses relations à ses collègues chinois, de sorte qu'il ne voit aucun avantage à créer des liens sociaux avec ses autres collègues. Le répondant #2 avoue aussi n'avoir aucun désir de changer la situation. « *I came here just to work [...], no time to learn French and no time to improve my English, so I have no chance to contact other people [...]* ».

Le répondant #2 participe généralement aux activités ou rencontres organisées par la direction. Il se présente à ces activités, par exemple les party de Noël ou de promotion, uniquement parce qu'elles sont incontournables. Il évite systématiquement tout ce qui sort du cadre de l'exercice de son travail comme les rencontres à l'initiative d'employés (sauf avec ses amis chinois).

Les relations du répondant #2 avec ses collègues se limitent en général à l'exercice du travail. Ses interactions avec les autres membres de l'organisation sont avant tout d'ordre formel. Il ne cherche pas à en apprendre sur les autres, que ce soit à travers des activités ou des événements publics, pas plus qu'il ne cherche à se faire des amis. Ses relations en générale se limitent strictement aux membres de la communauté chinoise de Montréal ; à son travail ou ailleurs.

Par ailleurs, lorsqu'il recherche une information quelconque qui n'est pas liée à son travail (sur Montréal, le Québec, etc.), il évite de demander aux autres et se tourne vers l'Internet ou la télévision. Autrement dit, il admet ne pas poser de questions et dit ne pas observer les autres pour obtenir de l'information quelle qu'elle soit. Il préfère se débrouiller seul.

Pour le répondant #2, il est naturel de se faire des amis de ses collègues de travail. Toutefois, il crée des liens uniquement avec ses collègues chinois. À ce propos, il constate que ses collègues « locaux » exercent une division entre les relations au travail et celles qui pourraient se développer à l'extérieur. Il admet cependant que sa difficulté de communiquer avec ses collègues non-chinois rend difficile l'établissement de relations. Il souhaiterait pouvoir faire davantage pour créer des liens avec tous ses collègues, particulièrement les non-chinois. La langue, et la méconnaissance de la culture et des us et coutumes locales, demeurent des obstacles de taille qui demeurent, pour le moment, infranchissables.

En résumé, voilà ce que le répondant #2 a fait pour établir des relations sociales en milieu de travail :

- il discute principalement avec ses collègues de même origine et crée rapidement des liens avec eux (il exprime la volonté de s'intégrer mais limite les actions envers les autres membres de l'organisation)
- il participe à différentes activités et rencontres avec ses collègues de même origine
- il participe aux activités sociales formelles (entendre incontournables) de l'organisation

Troisième entrevue

Le répondant #3 immigre au Canada en 1999. Il a une promesse d'embauche à son arrivée et occupe toujours un poste de commis de bureau pour la même organisation. Il travaille la majeure partie du temps en chinois ; ses collègues

immédiats, de même que la majorité des clients avec lesquels il transige, sont originaires de Chine.

Le répondant #3 démontre une attitude très sélective en ce qui concerne son intégration sociale en milieu de travail. D'une part, il crée rapidement des liens avec ses collègues d'origine chinoise. Ces relations débordent peu après le cadre organisationnel. Ils se rencontrent fréquemment à l'extérieur du travail pour des sorties familiales ou culturelles.

D'autre part, le répondant #3 ne fait absolument rien pour établir des liens avec les autres membres de l'organisation. Au contraire, il évite autant que possible de se mêler aux autres. À l'exception des activités formelles organisées par la direction, le répondant n'accorde aucun intérêt à toute autre activité parallèle. Le répondant ne participe donc pas aux activités organisées par certains employés (5 à 7, barbecue, etc.).

À l'exception de ses collègues chinois, il n'entretient que le minimum de relations avec son entourage. Tout juste ce qu'il faut pour permettre l'exercice de son travail. Le répondant ne juge pas nécessaire d'établir des relations autres que strictement professionnelles avec ses collègues non-chinois. À l'exclusion de son supérieur immédiat (qui est Chinois) dont le rang hiérarchique est peu éloigné du sien, le répondant juge impossible, et pas nécessaire, l'établissement de relations interpersonnelles avec ses patrons.

Le répondant #3 admet avoir vécu de mauvaises expériences avec des « locaux » hors du milieu de travail de sorte que l'établissement de relations avec ces

derniers, au travail ou ailleurs, n'est pas, pour lui, souhaitable. Bien qu'elle se soit déroulée hors du milieu de travail et sans lien avec ses collègues, nous considérons important de relater une expérience que nous a racontée le répondant #3. Lors d'un repas chez des connaissances « locales » auquel le répondant et son conjoint étaient invités, le répondant fut offusqué de constater que les hôtes n'avaient préparé que la quantité de nourriture requise. La coutume veut que lorsqu'ils reçoivent des amis à manger, les Chinois préparent beaucoup plus de nourriture qu'il n'est nécessaire. C'était pour le répondant une insulte directe et une raison suffisante pour renoncer à l'établissement de relations interpersonnelles avec ces gens.

Bien que ces facteurs ne soient pas directement liés aux relations interpersonnelles en milieu de travail, ils ont fortement influencé l'attitude négative du répondant à cet égard. Le répondant ne juge donc pas nécessaire d'établir des relations autres que strictement professionnelles avec ses collègues non-Chinois et ne fait aucune tentative en ce sens. Dans ce cas, les relations tout court ne sont pas souhaitables car qui n'est pas Chinois ne vaut pas la peine que l'on essaie de créer des liens avec lui. Ça n'a aucun intérêt.

En résumé, voilà ce que le répondant #3 a fait pour établir des relations sociales en milieu de travail :

- il discute principalement avec ses collègues de même origine et crée rapidement des liens avec eux (il exprime la volonté de s'intégrer mais limite les actions envers les autres membres de l'organisation)
- il participe à différentes activités et rencontres uniquement avec ses collègues de même origine

- il participe aux activités sociales formelles (entendre incontournables) de l'organisation

Quatrième entrevue

Le répondant #4 travaille dans le secteur manufacturier où la productivité et la performance sont de mise. Il y a une quarantaine d'employés dont une bonne partie d'immigrants. Ils sont répartis dans l'usine en plusieurs départements. Le cadre de travail axé sur la production fait en sorte qu'il y a peu d'interactions durant les heures de travail. Les collègues immédiats du répondant #4 comptent plusieurs Asiatiques, dont cinq Chinois qui travaillent dans le même département. Les autres collègues comptent deux Québécois et des immigrants de longues date (Grecs, Italiens, Philippins).

Avant de travailler à cet endroit, le répondant #4 suit des cours de français pendant dix mois avec peu de succès. Il entreprend par ailleurs, dans une université anglophone, des études qu'il abandonnera quelque temps après en raison de la difficulté de la langue. Il ne parle que très peu le français et son anglais est à peine fonctionnel.

La difficulté de la langue est d'ailleurs bien présente dans l'exercice de son travail. Cette situation oblige certains collègues, dont la secrétaire, à parfois prendre davantage de temps pour expliquer des choses liées à l'exercice de la tâche. Selon le répondant, les collègues sont très gentils et patients à cet égard. L'entrée dans l'organisation s'effectue donc relativement bien en dépit de cette difficulté.

Le répondant #4 entretient peu d'interactions avec ses collègues durant les heures de travail. Par contre, lors des pauses, il discute ouvertement avec plusieurs d'entre eux. Par exemple, les échanges de nourriture (les employés goûtent les plats des autres) constituent un moyen privilégié par bon nombre d'employés, dont le répondant, pour mieux se connaître. Ils en viennent à échanger des recettes de cuisine entre eux. Ces relations ne débordent toutefois pas le milieu de travail ; le répondant #4 admet ne pas avoir de relations avec aucun de ses collègues en dehors du travail.

Le répondant discute davantage avec ses collègues chinois. Ces dernier lui donnent des informations sur les traits de caractère des autres membres de l'organisation. Cette pratique prend place surtout au début car le nouvel arrivant ne connaît pas les gens, leur nom et certaines caractéristiques qui permettent de les reconnaître.

En résumé, voilà ce que le répondant #4 a fait pour établir des relations sociales avec ses collègues :

- il discute principalement avec ses collègues de même origine et crée rapidement des liens avec eux
- il échange de la nourriture et des recettes lors des pauses

Cinquième entrevue

Le répondant #5 habite brièvement Toronto avant de s'établir à Montréal. Il ne sait pas à quoi s'attendre à son arrivée au Canada. Il ne parle pas français et son anglais est correct. Un ami lui fait part que son employeur embauche et il débute

peu de temps après dans une usine où il occupe un poste d'opérateur de machine-outil.

D'une manière générale, ses collègues et ses supérieurs sont accueillant et font preuve de tolérance sur le plan de l'intégration. La plupart sont curieux et s'intéressent à lui parce qu'il est différent. Entre autres, lors des pauses, ses collègues soulèvent beaucoup de questions à propos de ce qui les différencie (culture, coutumes, régime politique de son pays, etc.). Il est à l'aise de communiquer avec les autres et se prête de bon gré à ce jeu : « *I think it's in my personality. I like to talk with people and to share experience, to share something new [...]* ».

Malgré cette aisance à discuter avec ses collègues de travail, le répondant #5 ne participe pas aux activités informelles organisées par ces derniers. Il justifie cette retenue par le fait qu'à cette période, il ne connaît pas suffisamment les coutumes locales. De peur de s'imposer ou d'engendrer de possibles conflits, il prétend avoir d'autres engagements et évite ces rencontres. Après plusieurs mois, il acceptera des invitations de la part des trois collègues (un Québécois, un Philippin et un Chinois), mais uniquement sur une base individuelle. Il a d'ailleurs gardé contact avec ces collègues pendant plusieurs années après avoir quitté cet emploi. Il fréquente son ami chinois sur une base régulière, et les deux autres, occasionnellement.

Son poste de travail se révèle un point de convergence. Des employés de plusieurs départements viennent le voir pour obtenir différentes pièces. Les brèves conversations qu'il entretient lors de ces rencontres lui permettent de créer un premier contact et facilitent les liens avec plusieurs membres de l'organisation.

Aussi, lorsqu'il rencontre à nouveau un des ces employé dans un autre contexte que son poste de travail, par exemple à la pause, la glace est déjà brisée.

Le répondant #5 admet observer avec beaucoup d'attention comment se comportent ses collègues, comment ils agissent entre eux et envers lui. Le répondant #5 évalue à plus ou moins un mois la durée de ces observation avant qu'il n'adapte son comportement à celui des autres. Il profite par ailleurs de ses conversations avec des collègues pour recueillir de l'information sur l'organisation. Il cherche à savoir, entres autre, si elle est en bonne santé financière et si son emploi est assuré. Il nous confie qu'il ne pose pas les mêmes questions selon que son interlocuteur est un immigrant ou un « local ». Il considère ce dernier comme pouvant lui fournir une meilleure information.

En résumé, voilà ce que le répondant #5 a fait pour établir des relations sociales avec ses collègues :

- il parle à tout le monde
- il partage ses expériences
- il observe les comportements de ses collègues afin de mieux les connaître
- il met à profit son travail pour établir les premiers contacts

Chapitre quatrième

4 Discussion des résultats

4.1 Quelles tactiques ressortent de ces actions ?

À partir des données que nous avons recueillies, nous allons maintenant dresser un parallèle entre les actions des répondants et les critères de chaque tactique (voir tableau 1 p. 48) d'intégration professionnelles de notre grille d'analyse. Cet exercice vise à démontrer que les conditions spécifiques aux Chinois (langue, culture, différences ethniques, etc.) peuvent correspondre aux conditions générales d'un nouvel employé en tant que moyen de communication, bagage culturel, etc. Autrement dit, la présence, même partielle, de ces tactiques dans le processus de socialisation vise à démontrer la validité, dans le cadre que nous avons établi, de la généralisation de certains de leurs critères.

L'ouverture aux autres

D'abord, nous constatons qu'en général, tous les répondants ont reçu un accueil favorable au moment de leur arrivée dans le nouvel environnement de travail. D'un côté, ce traitement rejoint la caractéristique du degré d'ouverture de la tactique *ouverte/inquiry*. Cette ouverture semble avoir facilité les premiers contacts dans le nouvel environnement de travail, en plus d'avoir atténué le choc d'entrée dans l'organisation. Les propos du répondant #1 vont en ce sens et confirment la cordialité de ce premier abord : « *En général, si on peut faire une comparaison, moi j'ai une impression comme ça que généralement les gens sont très chaleureux, sont very casual* ».

Par rapport à ce moment, nous constatons que tous les répondants utilisent plusieurs critères propres à l'application de la tactique *ouverte/inquiry*. Par exemple, au cours de cette période, les actes de communication du répondant #1

contribuent à un objectif défini (caractéristiques) : connaître les autres et établir de bonnes relations avec eux. En ce qui concerne le répondant #5, l'objectif est aussi défini ; mais une autre caractéristique s'ajoute : ses questions sont directes. Il s'avère par ailleurs que l'établissement de ce genre de relations est conditionnelle au degré d'ouverture de leurs collègues, ou la source, et à sa saturation (limites). Nous constatons donc que, dans le cas de la phase d'accueil, les critères des tactiques doivent être nuancées dans le contexte des relations sociales.

Toujours en lien avec cette tactique, le nouvel arrivant s'expose à une certaine inférence, de la part du membre plus ancien, sur le plan du sens (implication). Par exemple, le répondant #2 souligne que dans ses précédents emplois, l'environnement de travail constituait naturellement un endroit propice à la création de liens sociaux. Alors que la séparation travail/rerelations sociales, qui prévaut dans son nouveau milieu de travail, constitue une différence difficile à comprendre, mais avec laquelle il doit composer. Dans ce contexte, ce qu'il a perçu comme une ouverture sur l'amitié s'est révélé n'être que de la courtoisie.

Les interactions quotidiennes

Les actes quotidiens de communication rejoignent aussi simultanément plusieurs tactiques. Les *conversations déguisées* sont touchées sur le plan des caractéristiques (elles portent sur des sujets banals), mais aussi par rapport aux implications pour l'arrivant (elles favorisent la création de liens relationnels, leur redondance favorise le rapprochement) . Les propos des répondants #1 et #5 nous confirment comment la redondance des contacts favorise, dans ces deux cas, le rapprochement en plus, dans son cas, d'avoir élargi son réseau de relations. Par exemple, le répondant #1 déclare :

« [...] c'est plus facile quand tu travailles, quand tu as la chance de travailler dans une entreprise canadienne. C'est sûr, tu vas commencer par connaître des collègues canadiens et puis, graduellement, tu vas connaître plein de monde. »

Ces contacts fréquents respectent aussi certains critères de la tactique *indirecte*. Dans le cas du répondant #1, ses actions démontrent clairement qu'il vise un objectif d'ordre relationnel lors de ces interactions ; il cherche à créer des liens. Pour sa part, le répondant #5 utilise ces conversations dans le but de mesurer l'appréciation de ses collègues.

Nous constatons que le répondant #1, en plus des actes de conversation (qui touchent les tactiques 1-2-3-5), pose des actions directes qui procèdent de la même stratégie. Sa participation à des activités informelles regroupant des membres de l'organisation contribue à un objectif défini : mieux connaître les autres et établir des liens avec eux. C'est d'ailleurs le seul parmi nos répondants à s'être fixé un but par rapport à la création de liens sociaux.

Mélange des tactique(fin de discussion)

Dans le cas du répondant #4, une autre situation rejoint non seulement les implications de la tactique *ouverte/inquiry*, mais, du même coup, celles des tactiques *indirecte* et *conversations déguisées*. En effet, sa difficulté linguistique constitue une lacune importante qui rend cette personne dépendante de l'interprétation d'un collègue (inférence : *ouverte/inquiry* ; adhésion à une vision autre : *utilisation d'une tierce partie*) ; cela peut entraîner un réponse hors propos, ou imprécise, en raison d'une mauvaise compréhension (*indirecte* et *conversations déguisées*) ; cela peut mener à une mise en contexte difficile (*conversations déguisées*). L'incompréhension que cette difficulté engendre peut

susciter aussi bien la sympathie (patience à l'égard du répondant #4) que le rejet (une fois, répondant #5). Cette situation semble entraîner un certain isolement par rapport aux collègues d'origine différente (à l'exception du répondant #1). Cela pourrait expliquer pourquoi tous les répondants ont établi de bonnes relations avec leurs collègues de même origine.

Nous constatons, par ailleurs, que, dans le cadre de l'établissement de relations, la tactique *ouverte/inquiry* peut s'apparenter aux tactiques de *conversations déguisées* et d'*utilisation d'une tierce partie*, du moins en ce qui a trait aux caractéristiques liées à leur application. En ce sens, il apparaît que lorsqu'il s'agit de créer des liens sociaux, l'obligation de résultats, en termes d'information à acquérir, soit beaucoup plus floue, plus flexible. Les tactiques se confondent et l'interprétation des données et leur classification, à partir des outils que nous avons sélectionnés, devient extrêmement complexe. Une caractéristique de la tactique *ouverte/inquiry* (l'interaction ou la question directe), peut se conjuguer simultanément à la tactique *indirecte* (objectif d'appréciation ou d'ordre relationnel) ainsi qu'à l'*utilisation d'une tierce partie comme source* (information relationnelle).

Analyser un acte de communication ayant pour but la création de relations sociales serait hasardeux. À la suite de notre analyse, plusieurs facteurs paraissent influencer l'intégration sociale de nouveaux arrivants dans des organisations québécoises. C'est pourquoi nous en venons à constituer des mécanismes propres à l'étude, ou l'observation, des relations sociales.

Deux nouveaux environnements

La volonté d'établir des relations sociales, en dépit des différences propres à l'origine (nationale, professionnelle, religieuse, etc.), semble liée au contexte social

général de l'arrivée du nouvel employé. En effet, nous avons observé que certains facteurs ayant conditionné l'intégration à la société d'accueil, ont un impact direct lors du processus d'intégration sociale en milieu de travail.

Entre autres, l'incapacité de parler convenablement la langue « locale » constitue un frein indéniable aux contacts dans ce même milieu. D'autant plus que, comme nous l'avons vu dans les cas des répondant #2 et #3, d'autres facteurs liés à l'origine peuvent limiter l'intégration, voire être la source d'expériences perturbantes. Malgré tout, il apparaît que, dans leur cas, les relations qui se sont établies en milieu organisationnel se sont révélées les premières relations sociales durables (même si elles se sont établies avec des collègues de la même origine). Ce qui était une difficulté par rapport à un groupe, s'est avéré un avantage vis-à-vis de l'autre. Cela démontre l'importance, et le grand besoin pour un nouvel arrivant, de créer de tels liens sociaux, et appuie aussi notre approche méthodologique de sélectionner des sujets dont le besoin de socialisation est exacerbé.

Dans le cas du répondant #1, ces rencontres répétées avec ses collègues l'ont amené à élargir son cercle de connaissances hors de l'organisation. À ce propos, le répondant#1 considère capital de s'intéresser à la société d'accueil et aux gens qui la composent si l'on veut connaître des gens et établir de bonnes relations. Le fait qu'il désire ardemment s'intégrer sur tous les plans, au travail ou dans la société en général, facilite assurément la création de liens. Ce phénomène se manifeste sans égard à l'origine des collègues avec lesquels le nouvel arrivant établit des relations sociales.

Un lieu de travail avant tout

Le répondant 1 révèle par ailleurs que la fréquence de ces rencontres informelles est directement liée à la charge de travail. Par exemple, l'organisation est soumise à de fréquents changements opérationnels imposés par le secteur d'activités dans lequel elle évolue. Durant ces périodes intensives, les heures de travail se prolongent et les employés ont moins de temps pour des activités. Le fait que plusieurs aient des familles constitue aussi un facteur qui freine la planification de rencontres sociales.

Près de ses semblables

Un facteur qui apparaît déterminant dans l'établissement de relations interpersonnelles au sein d'une organisation est l'appartenance à un groupe particulier (entendre extérieur au milieu de travail). Dans le cas qui nous occupe, ce facteur se manifeste par l'origine ethnique. Même les deux répondants qui ont établi de bonnes relations avec les autres membres de l'organisation, toutes caractéristiques confondues, se sont liés aux Chinois présents dans leur milieu de travail.

Par ailleurs, nous constatons que le rapport aux autres membres de l'organisation semble lié au type de poste occupé par le nouvel arrivant. En effet, les sujets qui occupaient un poste charnière, ou dont la travail favorisait les interactions avec les autres ont développé, plus rapidement, un réseau de relations plus élaboré.

Obligations économiques

Nous constatons qu'il s'avère difficile de bien cerner cette phase d'intégration sociale à travers nos observations. Le nouvel arrivant est avant tout préoccupé par sa survie économique davantage que par des considérations relationnelles, à

moins que ces dernière servent sa préoccupation première. Dans cet ordre d'idées, le répondant #5 profite de ses conversations avec des collègues pour recueillir de l'information sur l'organisation. Il cherche à savoir, entres autres, si elle est en bonne santé financière et si son emploi est assuré. Il nous confie par ailleurs qu'il ne pose pas les mêmes questions selon que son interlocuteur est un immigrant ou un « local ». Il considère ce dernier comme pouvant lui fournir une meilleure information car il connaît mieux le fonctionnement des organisations locales qu'un immigrant, par exemple.

Le poids de l'origine

D'autres considérations liées au contexte d'immigration conditionne l'attitude du répondant. plusieurs ont dû faire face à la non reconnaissance de plusieurs de leurs compétences, ce qui entraîne, du même coup, la perte d'un statut social. La déception engendrée par l'arrivée dans la société d'accueil, la non reconnaissance de certaines de leurs compétences a mis, dans certains cas, frein dans le lien avec la société d'accueil, en plus de favorisé le retrait du nouvel arrivant dans sa communauté ethnique locale.

De même, la frustration de ne pas se voir reconnaître des compétences acquises par des employeurs et par les gouvernements et leurs représentants a contribué à nourrir les frustration envers les « locaux ». Cette situation a créé un sentiment d'amertume certaine chez plusieurs de nos sujets et a entraîné, dans certains cas, un préjugé défavorable à l'égard de la société d'accueil et de ceux qui la composent. Le désir d'établir des liens avec ces derniers souffre de ce contexte.

Personnalité et attitude

Il semble que le désir d'établir et d'entretenir de bonnes relations avec son entourage professionnel émane d'une volonté individuelle. En effet, les répondants qui ont établi de bonnes relations avec leurs collègues, sans égard à leur origine, attribuaient ce phénomène à leur personnalité ; ils agissaient naturellement. Il semble aussi qu'à cet égard, l'attitude du nouvel arrivant soit un facteur déterminant dans la création de relations avec ses collègues. Si d'autres employés, ayant les mêmes origines, évolue dans le même environnement de travail, le nouvel arrivant a tendance à se rapprocher de ses semblables, parfois au détriment des autres membres de l'organisation.

Il apparaît que ceux qui adoptent cette attitude manifestent le même comportement dans d'autres milieux précis et, même, dans la société en général. Le manque de volonté de plusieurs répondants de s'intéresser, de diverses manières, à la société d'accueil, combiné à l'attitude « ici juste pour travailler », ou « survivre économiquement », affaiblissent notre hypothèse quant à l'importance des relations interpersonnelles dans un contexte où cohabitent diverses origines et renforce l'approche classique du management. Néanmoins, ceux pour qui la création de liens sociaux étaient important paraissaient mieux intégrés à leur groupe. Ils semblaient davantage disposé à en faire plus pour rendre service ou simplement pour être agréable.

La différence et l'application des tactiques

Il semble qu'un lien soit envisageable avec Miller & Jablin (1991 : 100) en ce qui concerne les différences propre à chaque individu. Ces auteurs avancent, au même titre que Louis (1980 : 239) que le niveau de complexité cognitive peut affecter la recherche d'information, voire en déterminer les stratégies déployées. Nous croyons que, de la même manière, l'origine du nouvel employé, et le fait que cette différence conditionne sa façon de faire face à une situation, déterminerait,

du moins en partie, la mise en application, ou la non-application, de nos mécanismes.

Les répondants #2 et #3 en sont un bon exemple. Ils limitent l'établissement de relations aux membres de leur origine, que ce soit dans l'organisation ou en dehors de celle-ci. Notamment, la différence culturelle constitue pour eux un fossé infranchissable. Il avoue se cantonner dans la communauté chinoise ; le répondants #3 allant même jusqu'à dénigrer ouvertement les valeurs et les traditions nord-américaines auxquelles elle ne peut adhérer. Dans ce contexte, le processus de socialisation s'inspire avant tout de cette différence, en l'occurrence l'origine ethnique, sans égard à l'environnement de travail. Ce dernier contribue à l'atteinte d'un seul objectif : la survie économique.

Le repli sur la ressemblance

D'un côté, le nouvel arrivant doit avoir la volonté de créer des liens sociaux. Par exemple, dans le cas des répondants #2, #3 et #4, le fait qu'ils manifestent peu d'intérêt, ou rencontrent trop de difficultés, à connaître leurs collègues sur une base autre que professionnelle, ralentit, voire complique, le processus de socialisation. De l'autre côté, le membre plus ancien de l'organisation doit lui aussi être réceptif à ce type de contact. En d'autres termes, le processus ne dépend pas que de l'un ou de l'autre.

Les implications pour l'arrivant sont donc difficile à évaluer. Alors que l'application de certaines tactiques semble occuper un place prépondérante dans le contexte de l'intégration professionnelle et de l'exercice de la tâche, ses conséquences sur l'intégration sociale doivent être abordées sous un autre angle. En ce sens, nous constatons que, dans certains cas (répondants #2, #3 et #4), la création de liens

sociaux en milieu de travail est facultative. Par ailleurs, s'il n'y pas de réelle relation sociale, les seules implications pourraient être de nature professionnelle. Autrement dit, l'absence de relations sociales avec un ou plusieurs membres renverrait à l'utilisation de notre grille d'analyse, mais dans son contexte d'origine. Toutefois, considérant le nombre restreint de sujets participant à notre recherche, nous ne pouvons tirer de telles conclusions.

Chapitre cinquième

5 Positionner les mécanismes de socialisation par rapport à notre grille d'analyse

5.1 De l'intégration professionnelle à l'intégration sociale

D'abord, l'analyse des résultats de nos entrevues nous permet de croire qu'il y a effectivement des relations sociales qui s'établissent entre un nouvel arrivant et les membres plus anciens au sein d'une organisation. Reste à savoir si les tactiques d'intégration professionnelle qui constituent notre grille d'analyse sont transposables au processus de socialisation en milieu de travail. Dans l'affirmative, comment ces tactiques, en tout ou en partie, deviennent-elles des mécanismes d'intégration sociale ? Le réaménagement que nous proposons est-il concrètement applicable à l'étude de ce phénomène et utile à sa compréhension ? À partir du regroupement de tactiques de recherche d'information avec lesquelles nous avons constitué notre grille d'analyse, nous verrons maintenant à finaliser l'esquisse de nos mécanismes de socialisation.

Trois mécanismes de base

À la suite de l'analyse de nos données, nous proposons trois mécanismes de socialisation de base propres à l'établissement de relations sociales en milieu de travail : *l'approche directe*, *l'observation* et *la reconstruction de sens*. Ces trois mécanismes nous permettent de retenir et renforcer l'angle relationnel sous lequel l'information circule entre le nouvel arrivant et ses collègues. Précisons que les conséquences de l'application de ces mécanismes procèdent différemment des tactiques d'intégration professionnelle.

D'une part, lorsqu'il s'agit de créer des liens sociaux, les résultats par rapport aux membres, anciens ou nouveaux, n'auront pas le même impact sur les opérations

de l'organisation que les conséquences découlant de l'application des tactiques d'intégration professionnelle. Notamment, ces conséquences, ou coûts sociaux, tels qu'ils sont généralement présentés dans la littérature, perdent une certaine importance du fait qu'ils ne sont pas soumis à des impératifs de performance. Ces limites, lorsqu'elles s'appliquent au processus de socialisation, deviennent pour la plupart secondaires. Contrairement à l'obtention d'information sur l'exercice d'une tâche, par exemple, elles n'affectent pas dans la même mesure la productivité de l'organisation.

D'autre part, notre catégorisation écarte les distinctions entre les divers acteurs que rencontre le nouvel arrivant durant le processus de socialisation. Bien que le niveau hiérarchique puisse affecter la fréquence des interactions entre le nouvel arrivant et certains membres de l'organisation, cette approche balise moins le cadre de la relation que lors de l'exercice d'une tâche.

Bien sûr, en dépit du fait que des interactions entre les membres de l'organisation peuvent se produire dans différents endroits où se tient l'activité ou la rencontre (bar, résidence, etc.), le point d'ancrage des mécanismes demeure l'organisation. Plus précisément, voici sur quoi repose les mécanismes de socialisation que nous avons identifiés.

5.1.1.1 L'approche directe

Nous remarquons que, lorsqu'il s'établit de liens sociaux, les tactiques comportant une interaction directe dominant. Il apparaît donc que l'échange direct favorise la socialisation. Nous ne pouvons toutefois écarter les tactiques qui procèdent à la construction de sens. Bien que nos observations n'aient pas permis de recueillir

des données significatives en ce sens, cette hypothèse mériterait d'être approfondie dans une prochaine recherche.

Cette approche s'articule principalement sur la conversation comme mode de communication. Aussi, nous incluons dans ce mécanisme tout acte qui implique un contact direct (physique ou médiatisée par téléphonie ou télématique) et conscient entre le nouvel arrivant et un autre membre de l'organisation, qu'il soit à l'initiative de l'un ou de l'autre. Naturellement, l'accès à la source est nécessaire. Cette caractéristique rejoint le cadre interactif des quatre tactiques que nous y regroupons. Les caractéristiques de ce mécanisme incluent ainsi des critères provenant des *tactiques ouverte, indirecte, utilisation d'une tierce partie* et les *conversations déguisées*. Ces dernières obligent un contact direct entre les interlocuteurs.

Une autre caractéristique tient au feedback immédiat qu'obtient le nouvel arrivant. Même si dans certaines circonstances la validité des informations recueillies peut varier, si le collègue ne veut pas s'engager, s'il est peu intéressé à établir une relation, il demeure que *l'approche directe* permet au nouvel arrivant d'adapter son comportement, son attitude ou son jeu pour créer un lien sur le champs et orienter ou suivre la direction de la discussion. Dans cet ordre d'idées, nous croyons que, pour être valable, la conversation qui s'engage doit se poursuivre un certain temps.

Dans *l'approche directe*, le degré d'ouverture, non seulement du membre plus ancien dans l'organisation, mais aussi du nouvel arrivant devient un facteur essentiel à la création d'un lien social. Nous avons effectivement constaté qu'une relation durable ne pouvait s'établir si la volonté en ce sens n'était pas partagé par

les deux parties. De plus, le nouvel arrivant, au même titre que les autres membres de l'organisation, peut initier cette approche. À ce moment, le nouveau, ou le collègue, répond favorablement ou non, et le mécanisme devient une dynamique que l'un et l'autre provoquent et/ou entretiennent. Par exemple, dans le cas du répondant #4, ce dernier n'entreprend aucune action envers ses collègues pour obtenir de l'information. Ce sont eux qui lui communiquent les renseignements relatifs à la personnalité et aux traits de caractère de certains de ses collègues.

Le regroupement dans une même approche de ces tactiques, épuré de certains critères, paraît valable dans le cadre d'une relation sociale. En fait, dans la mesure où l'approche de chacune des ces quatre tactiques demeure, à toutes fins pratiques, la même (elles utilisent toutes la conversation comme mode de communication), et que nous conservons certaines des caractéristiques qui les distinguaient dans un contexte d'intégration professionnelle, la définition de ce mécanisme nous semble adéquate. De plus, ce regroupement accroît la capacité d'observer, avec une seule variable, toute une série d'interactions, dont le point d'ancrage consiste en l'établissement de relations sociales.

En outre, contrairement à l'application strictement professionnelle des tactiques à partir desquelles nous avons analysé les récits de nos répondants, *l'approche directe* amorce, d'un angle relationnel, une dynamique qui minimise, ou du moins met en veilleuse, le rôle professionnel ou l'exécution de la tâche au profit de la relation entre deux individus. En d'autres termes, les mécanismes capitalisent davantage sur l'aspect relationnel de l'information.

Cette approche peut, bien sûr, permettre au nouvel arrivant de clarifier des messages ou informations recueillis par l'application des autres mécanismes. En effet, le nouvel arrivant, par des questions ciblées (valider une observation, un comportement, etc.) ou des questions détournées à travers les conversations quotidiennes banales, peut confirmer ou infirmer des informations pouvant lui être utiles dans l'établissement de liens durables avec certains membres de l'organisation.

Du fait de son déroulement en temps réel, le nouvel arrivant peut ajuster son comportement guidé par les réactions ou les propos de son vis-à-vis. Par contre, il doit se fier uniquement à son interlocuteur. Il ne peut confirmer ou valider l'information. Une seconde limite à l'efficacité de cette approche peut constituer un avantage comme un inconvénient ; le nouveau se dévoile à l'autre et s'expose à son inférence. C'est-à-dire qu'il risque, de par sa carence quant à la signification des événements ayant cours dans ce nouvel environnement, d'adopter le point de vue de son interlocuteur. Néanmoins, comme nous l'avons mentionné plus tôt, le cadre relationnel accorde une moins grande importance aux conséquences potentielles. Nous croyons cependant que d'autres interactions, de même que les autres mécanismes, permettront de valider certaines informations recueillies dans le feu de l'action.

5.1.1.2 L'observation

Ce mécanisme implique la notion de distance lors de la cueillette d'information. Bien que le contact puisse être rapproché, aucun échange direct n'a cours. Ce mécanisme se compare en tous points à la tactique d'observation retenue dans notre grille d'analyse.

Bien sûr, il s'en différencie par le fait qu'il s'attarde aux informations de nature sociale.

5.1.1.3 La reconstruction de sens

Ce dernier mécanisme se caractérise par la présence non nécessaire des collègues au moment de son application. Il rejoint, entre autres, l'influence des préjugés et expériences passées de même que le risque d'interprétation erronée. Le témoignage du répondant #5 à cet égard est révélateur ; il ne participait pas aux activités organisées par des employés en raison de préjugés culturels.

Contrairement à la tactique de surveillance présentée dans notre grille d'analyse, le mécanisme de reconstruction de sens peut s'exercer pour la recherche d'une information précise. Par exemple, le répondant #5 considérait pendant une longue période ses observations sur les comportements de ses collègues.

Tableau 2 : mécanismes de socialisation

mécanisme	caractéristique	but poursuit	rôle dans la socialisation	limites
L'approche directe	<ul style="list-style-type: none"> - la conversation est le mode de communication - initié par l'un ou l'autre des interlocuteurs - feedback instantané 	<ul style="list-style-type: none"> - connaître et se rapprocher des autres - avoir avis et opinion 	<ul style="list-style-type: none"> - échange, relation - permet de valider des informations - redondance facilite le rapprochement 	<ul style="list-style-type: none"> - interprétation de la réponse (sens) - Disponibilité - ouverture des interlocuteurs - volonté de créer des liens sociaux - barrières liées à l'origine (langue, culture, etc.)
L'observation	Informe sur les comportements et attitudes	Connaître les agissements réels	Permet d'ajuster ses comportements et attitudes	Mise en contexte de l'information
La reconstruction de sens	Analyse des événements	Utiliser expériences passées pour comprendre le présent	Adapter ses comportements et attitudes	Interprétation tributaire du milieu précédent

Robert Fortier, 2004

Conclusion

Le temps d'arriver

Dans l'ensemble, nous constatons qu'en regard de l'établissement de relations interpersonnelles, la période d'intégration ne peut se limiter à quelques semaines. Contrairement à l'intégration professionnelle, qui peut se faire assez rapidement, l'intégration sociale en milieu de travail ne bénéficie pas toujours d'un encadrement formel (politique ou règles officielles) pouvant orienter ou accélérer ce processus. D'une part, l'établissement de relations sociales vise rarement un objectif aussi bien défini que l'exécution correcte d'une tâche, car il n'est pas essentiel à la survie de l'organisation. bref, il ne procède pas de la même obligation de résultats que l'intégration professionnelle.

D'autre part, l'application de tactiques visant à réduire le choc d'entrée est généralement exacerbé lors du processus d'intégration professionnelle. À l'opposé, les liens sociaux ne sont pas sujets à cette même pression lors de l'arrivée du nouvel employé. En réalité, ce type de lien est à son minimum au moment de la phase d'entrée. La comparaison de la croissance et la décroissance parallèles de ces deux phénomènes pourrait s'avérer une piste de recherche intéressante.

L'origine : point d'ancrage social

Une autre piste à observer serait de voir si le processus d'établissement de relations sociales en milieu de travail reflète ce même processus dans la société en général. À ce propos, nous remarquons que la présence, dans le nouveau milieu de travail, d'employés de même origine que le nouvel arrivant, pourrait constituer un facteur conditionnant, facilitant ou encore limitant, dans certains cas, le processus de socialisation. Bien que nos données ne permettent pas de tirer

des conclusions significatives à ce sujet, tous les répondants ont établi, dans leur nouveau milieu de travail, des relations sociales avec leurs collègues de même origine. D'autant plus que ces liens ont tous, sans exception, débordés le cadre organisationnel. Ce qui nous amène à penser que dans le cadre de nos observations, la proximité de la culture (et peut-être amplifié par le facteur d'immigration) rend naturelles ces relations entre les individus de même origine.

En ce sens, nous constatons que notre grille d'analyse aurait été davantage utile dans le cadre d'une recherche plus approfondie. C'est-à-dire qu'une mise en contexte sociale et culturelle, expliquant le degré d'intégration à la société d'accueil, aurait probablement fourni les bases d'une analyse comparative par rapport à la création de liens sociaux. À cet égard, dans plusieurs cas, l'intégration sociale en milieu de travail semble tributaire du degré d'intégration dans la société en générale, ou d'une volonté en ce sens. En revanche, nous avons observé un cas où, des relations qui ont pris naissance dans le cadre organisationnel, ont contribué à l'élargissement du réseau social, voire à l'intégration à la société en générale. Bref, nous réalisons qu'il eut été préférable, pour répondre adéquatement à nos interrogations, d'ajouter un volet d'intégration à la société et de le comparer à la socialisation en milieu de travail.

Par ailleurs, nous ne nous sommes pas attardé aux caractéristiques individuelles de nos répondants. Bien qu'ils proviennent d'une même culture, les participants à notre recherche, au même titre que chaque être humain d'où qu'il vienne, possèdent une personnalité et des traits de caractère propres qui modulent leurs relations avec les autres. Une recherche plus poussée devrait donc considérer ces facteurs conditionnant la création de liens sociaux.

L'importance de la rencontre

En dernière analyse, le contact direct, ou plus précisément la conversation, nous apparaît comme le mode de communication le plus approprié à l'établissement de relations sociales. C'est d'ailleurs à travers des conversations quotidiennes, et souvent banales, que certains ont créé de tels liens. Au surplus, dans deux cas, la nature du travail a aussi contribué directement à ce type de contacts sociaux ; du moins la multiplication des interactions qu'elle entraîne les a favorisés. Le rôle de la conversation, comme facteur d'établissement de relations sociales en milieu organisationnel, pourrait aussi faire l'objet de davantage d'investigation.

Nous conservons, tout de même, une réserve sur cette dernière manière d'établir des liens. Aussi efficace soit-elle, la conversation ne peut compenser l'absence de volonté des interlocuteurs de se rapprocher. Pour tout dire, la création de liens sociaux est avant tout tributaire d'un désir commun d'établir ce type de relation.

Bibliographie

Ardts, Joost (2001). « The Breaking in of New Employees : Effectiveness of Socialisation Tactics and Personnel Instruments ». *Journal of Management Development*, Vol.20, No. 2, pp. 159-167

Ashford, Susan J. & J. Stewart Black (1996). « Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 199-214.

Ashford, Susan J. (1986). « Feedback-Seeking in Individual Adaptation : a Ressource Perspective ». *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 465-487.

Bauer, Talya N. & Stephen G. Green (1998). « Testing the Combined effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 1, pp. 72-83.

Bauer, Talya N., Morrison, Elisabeth W.& Callister, Ronda R. (1998). « Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, pp. 149-214.

Brown, Steven P., Challagalla, Goutam & Ganesan, Shankar (2001). « Self-Efficacy as a Moderator of information-Seeking Effectiveness ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, pp.1043-1051.

Burgoon, Michael, Hunsaker, Frank G., Dawson, Edwin J. (1994). *Human Communication*, third edition. Sage Publication, United States

Chan, David & Neal Schmitt (2000). « Interindividual Differences in Intraindividual Change in Proactivity During Organizational Entry: A Latent Growth Modeling Approach to Understanding Newcomer Adaptation ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2, pp. 190-210.

Falcione, Raymond L. & Wilson, Charmaine E. (1987). « Socialization Process in Organization ». In : Handbook of Organizational Communication. Gerald M. Goldhaber & George A. Barnett Editors, Ablex Publishing Corporation, United States.

Feldman, D. C. (1976). « A Contingency Theory of Socialization ». Administrative Science Quarterly, No. 21, pp.433-452.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr. (1982). Organizations : Behavior, Structure, Processes, 4th edition. Business Publications, Inc., Plano, Texas.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr. (1994). Organizations : Behavior, Structure, Processes, 8th edition. Richard D. Irwin Editor, Burr Ridge, Illinois.

Heath, Robert L. & Bryant, Jennings (1992). Human Communication Theory and Research: Concepts, Contexts, and Challenges. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.

Jablin, Frederic M. (1984). « Assimilating New Members into Organizations ». Communication Yearbook, No. 8, pp. 594-626.

Jones, Gareth R. (1983). « Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective ». Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, pp. 464-474.

Jones, Gareth R. (1986). « Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers' Adjustments to organizations ». Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 2, pp.262-279.

Kim, Min-Sun (2001). « Perspectives on Human Communication : Implications for Transculture Theory ». In : Transcultural realities : Interdisciplinary perspectives on

Cross-Cultural Relations. Edited by Virginia H. Milhouse, Molefi Kete Asante, Peter O. Nwosu, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Kim, Young Yun (1994). « Adapting to a new culture ». In : Intercultural Communication : a Reader. Samovar, A. & Porter, Richard E, pp. 392-405

Kim, Young Yun (1995). «Cross-Cultural Adaptation». In : Intercultural Communication theory, Larry L. Wiseman Edition, pp.170-193.

Louis, Meryl Reis (1980). « Surprise and Sense Making : What Newcomer Experience in Entering Unfamiliar Organization Settings ». Administrative Science Quarterly, Vol. 25, June, pp. 226-251

Louis, Meryl R., Barry Z. Posner & Garry N. Powell (1983). « The Availability and Helpfulness of Socialisation Practices ». Personnel Psychology, No. 36, pp. 857-866.

Major, Debra A. & Kozlowski, Steve W.J. (1997). « Newcomer Information Seeking : Individual and Contextual Influences ». International Journal of Selection and Assessment, Vol. 5, No. 1, pp.16-28.

Mignerey, James T., Rubin, Rebecca B. & Gorden, William I. (1995). « Organizational Entry : and Investigation of Newcomer Communication Behavior and Uncertainty ». Communication Research, Vol. 22, No. 1, pp. 54-85.

Miller, Vernon D. & Fredric M. Jablin (1991). « Information Seeking During Organizational Entry : Influences, Tactics, and a Model of the Process ». Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, pp. 92-120.

Morrison, Elizabeth Wolfe (1993a). « Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization ». Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 2, pp. 173-183.

Morrison, Elizabeth Wolfe (1993b). « Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes ». *Academy of management review*, Vol. 36, No. 3, pp. 557-589.

O'Keefe, Garrett J. & Reid-Nash, Kathaleen (1987). « Socializing Functions ». In : *Handbook of Communication Science*. Charles R. Berger & Steven H. Chaffee Editors, Sage Publications, United States.

Redding, Chales W. & Tompkins, Phillip K. (1987). « Organizational Communication: Past and Present Tenses ». In: *Handbook of Organizational Communication*. Gerald M. Goldhaber & George A. Barnett Editors, Ablex Publishing Corporation, United States.

Reichers, A. E. (1987). « An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates ». *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 278-287.

Richetto, Gary M. (1977). « Organizational Communication Theory and Research : an Overview ». *Communication Yearbook* , No 1, pp. 331-346.

Saks, Alan M. & Ashford, Blake E. (1997). « Organizational Socialization : Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future ». *Journal of Vocational Behavior*, No. 51, pp.234-279.

Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, Ill., Northwestern University Press.

Schutz, A. & Luckmann, T. (1947). *Structure of the Life World*. London, Heinemann.

Tompkins, Phillip K. & Wanka-Thibault, Maryanne (2001). « Organizational Communication : Prelude and Prospects ». In : *The New Handbook of Organizational Communication : Advance in Theory, Research, and Methods*. Fredric M. Jablin & Linda L. Putnam Editors, Sage Publications, United States.

Van Maanen, John & Schein, Edgard H. (1979). « Toward a Theory of Organizational Socialization ». In Barry M. Staw Editions, Research in Organizational Behavior, 1, pp. 209-264.

Annexes I

Grille d'entrevue, anglais

- 1- Tell me about the first experience in your new work place.
- 2- How were your first contacts with colleagues ?
- 3- Who initiate the contact ?
- 4- Was it embarrassing for you to approach your colleagues ?
- 5- In your opinion, is there something that have facilitate or complicate the contacts with your colleagues ?
- 6- Did you have the desire to establish friendly relationships with your colleagues ?
- 7- Have you participate to some activities, formal or not, with your colleagues ?
- 8- Did you limit you contacts to your department, specific groups of employees or to everybody ?
- 9- Did you approach your colleagues in specific ways ?
- 10- Have you establish long term relationships with some of your colleagues ?
- 11- Have you feel hostility or sympathy from your colleagues ?
- 12- Were the relationships easier with some of your colleagues ?

13- Have you adjust or change your attitude or behavior in the work place ?

14- What advice would you give to someone who's gone live this kind of experience ?

Annexes II

Grille d'entrevue

- 1- Racontez-moi votre expérience lorsque vous êtes entré pour la première fois au service d'une entreprise québécoise ou canadienne.
- 2- Comment se sont passé vos premiers contacts avec vos collègues ?
- 3- Aborder les autres représentait-il une source d'embarras ?
- 4- Selon vous, y a-t-il quelque chose qui a facilité, ou rendu difficile, la création de liens avec vos collègues ?
- 5- Aviez-vous le désir d'établir des relations amicales avec vos collègues ?
- 6- Avez-vous participé à des activités, formelles ou non ?
- 7- Vous êtes-vous limité à votre département, à toute l'entreprise, à des groupes particuliers (secrétaires) ?
- 8- Abordiez-vous vos collègues d'une façon particulière ?
- 9- Avez-vous cherché à connaître vos collègues en leur posant directement des question ou par l'entremise de d'autres collègues ?
- 10- Avez-vous établi des relations durables avec des collègues ?
- 11- Avez-vous ressenti de l'hostilité ou de la sympathie de la part de vos collègues ?
- 12- Les relations étaient-elles plus faciles avec certains de vos collègues ?
- 13- Avez-vous eu à ajuster ou à changer votre comportement ou votre attitude dans vos relation à votre travail ?
- 14- Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui s'apprête à vivre ce genre d'expérience ?

